

bankinter.

BANKINTER
CFO
FORUM

CFO Frontline Report 2024.

El CFO ante el reto empresarial de la
transformación sostenible.

1. Introducción.

2. Metodología y perfil de los participantes.

3. Barómetro del CFO.

3.1 ¿Qué les preocupa?

3.2 Su carrera

3.3 Su posición en la empresa

3.4 Dónde está poniendo el foco

3.5 Principal desafío del CFO

4. El CFO afrontando el reto de la transformación sostenible.

4.1 ESG en la estrategia

4.2 ESG en la función financiera

4.3 El CFO ante el reto empresarial de la transformación sostenible

4.4 Performance del CFO

4.5 Consejos a los CFO

5. CFO talks.

6. Conclusiones.



Introducción.

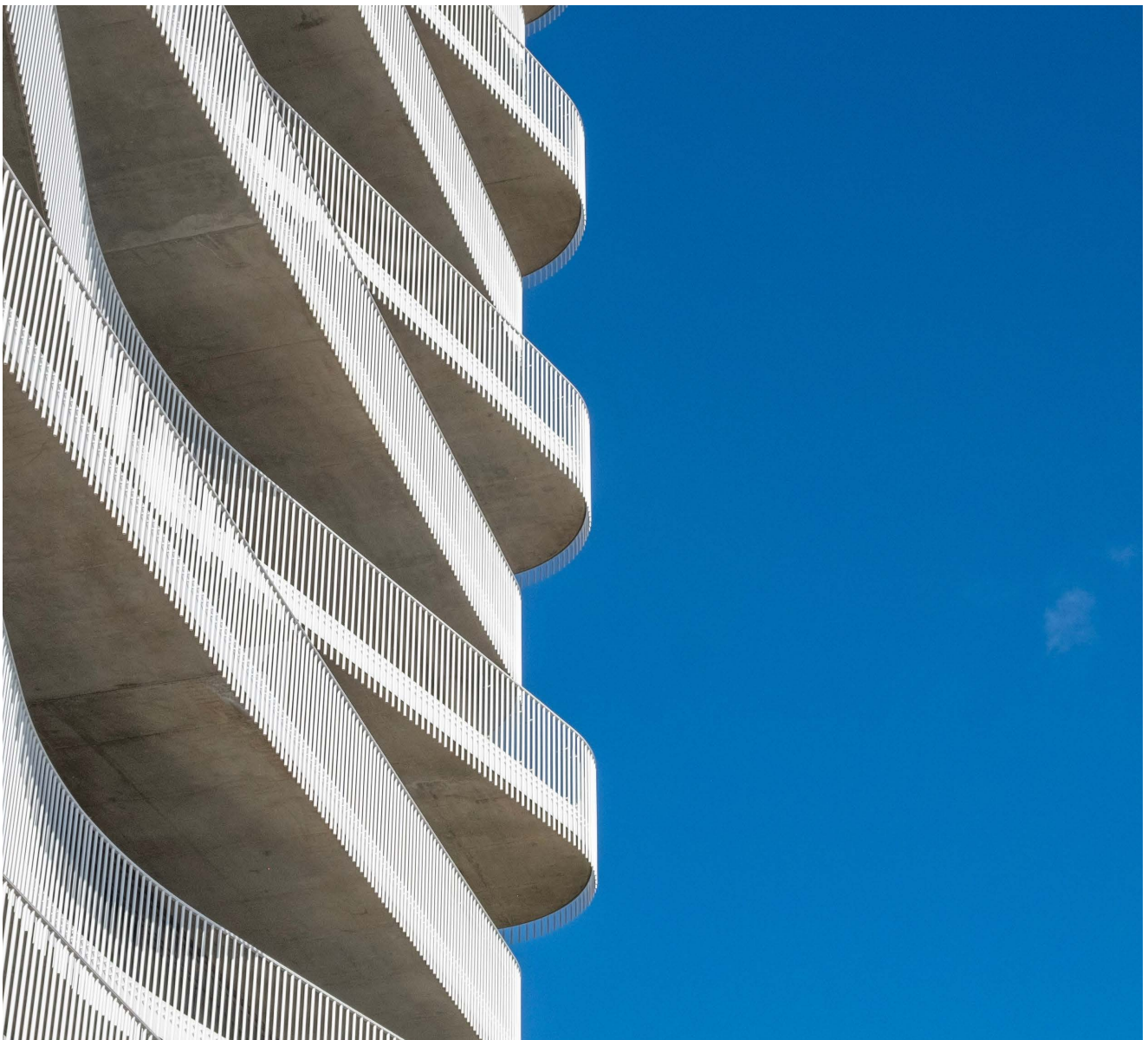
III CFO Front Line Report 2024

El CFO ante el reto empresarial de la transformación sostenible

Las empresas están afrontando la sostenibilidad como un proceso transversal que también puede impactar en el director financiero.

El papel del Chief Financial Officer (CFO) en este proceso puede ser relevante cuando los inversores piden conocer la estrategia ESG de la empresa.

La estrategia ESG impacta, hoy más que nunca, en la hoja de ruta de las compañías, que afrontan el cumplimiento de diversas normas en esta materia.





Fernando Moreno Marcos.
Director General Banca de Empresas.

Bankinter, con más de medio siglo de historia como pilar del sector bancario español, continúa fortaleciendo su compromiso con el apoyo a las empresas nacionales. En este contexto, lanzamos hace ya cuatro años **Bankinter CFO Forum**, una plataforma diseñada para colaborar estrechamente con los líderes financieros y sus equipos en la búsqueda de soluciones para los desafíos del mundo empresarial.

Esta iniciativa tiene la intención de ser un espacio de intercambio de información, servicios y soluciones estratégicas. El objetivo es equipar a los directores financieros con herramientas clave para afrontar los retos actuales y futuros en este ámbito.

Dentro del marco de **CFO Forum**, presentamos la tercera edición del informe **CFO Front Line Report**, un estudio que ofrece una visión detallada de la situación financiera de las empresas en España. Este informe constituye una referencia para comprender las tendencias y los desafíos que enfrentan los CFO y sus equipos en el contexto empresarial actual. En esta edición cuenta con un enfoque específico en los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

En un momento marcado por la creciente importancia de las cuestiones relacionadas con la estrategia ESG (ambiental, social y de gobernanza, por sus siglas en inglés) en el mundo financiero, este estudio proporciona una visión valiosa sobre cómo las empresas españolas están abordando estos desafíos financieros y esperamos que el informe revele claves importantes para el sector financiero en su conjunto.

Desde Bankinter, agradecemos la colaboración de todos los profesionales que han participado en la elaboración de este informe, destacando su contribución fundamental para comprender la realidad empresarial y financiera del país.

Esperamos que esta herramienta resulte de gran interés y utilidad para los directores financieros y las empresas, en general.



**Metodología
y perfil.**

El informe se ha realizado a partir de investigación cuantitativa y cualitativa, desarrollada por Garlic B2B entre directores financieros de empresas de todo el ámbito nacional.

Cuantitativo:

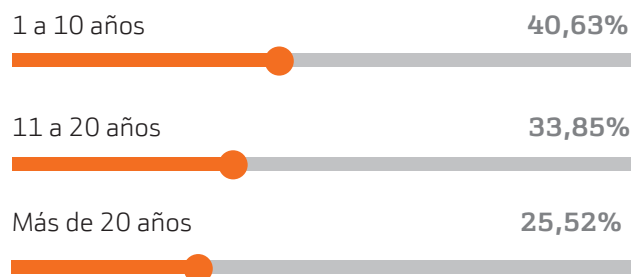
Durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2023 se han realizado 192 encuestas a Directores Financieros de empresas españolas de más de 5 millones de euros de facturación.

Basado en 192 encuestados

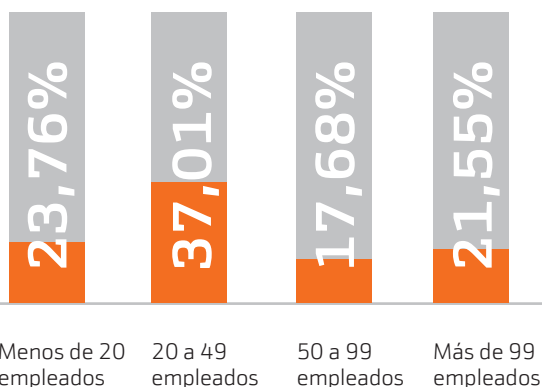
Participantes por tipo de EMPRESA.



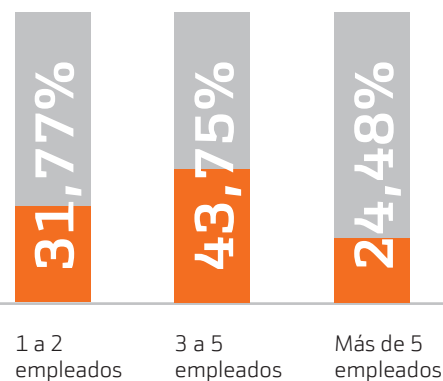
Participantes por AÑOS EN LA FUNCIÓN FINANCIERA.



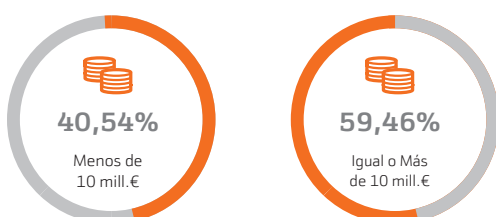
Participantes por NÚMERO DE EMPLEADOS.



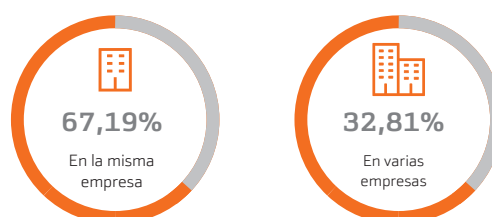
Participantes por tamaño de DEPARTAMENTO FINANCIERO.



Participantes por TAMAÑO DE EMPRESA.

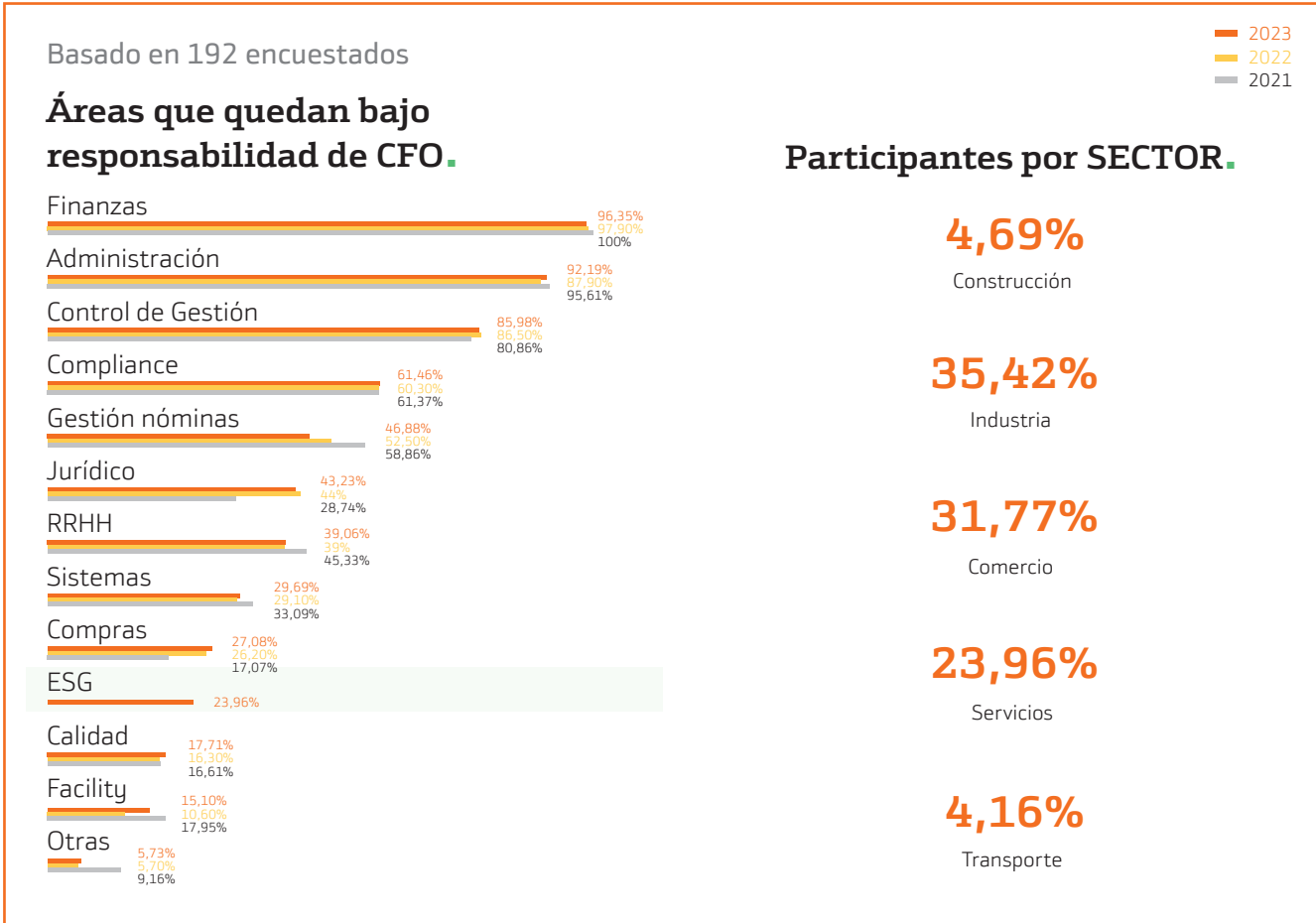


Participantes por TRAYECTORIA.



En la actualidad un **24%** de los CFO tienen bajo su gestión el área de ESG.

Al margen, en su trayectoria hacia una posición más estratégica, vemos cómo el CFO se va distanciando de aquellas áreas puramente operativas como la gestión de nóminas y RRHH.



Cualitativo:

En esta fase se realizaron **12** entrevistas en profundidad con la siguiente distribución:

11 entrevistas en profundidad a

Directores Financieros de los sectores:

1 entrevista CFO TALKS

- 1 Agencia publicidad de video advertising
- 1 Startup tecnológica
- 1 Industria óptica
- 1 Industria papelera
- 1 Limpieza Empresa familiar
- 1 Gestora de promociones
- 1 Hostelería y Family Office
- 1 Restauración
- 1 Promotora Inmobiliaria
- 1 Startup tecnológica alimentaria
- 1 Gestora de fondos de inversión

1 Industria alimentaria



Barómetro del CFO.

El objetivo de este barómetro es tomar el pulso de la situación de los departamentos financieros de las empresas en España y ver su evolución en el tiempo.

Para ello, preguntamos a los directores financieros por aquellos aspectos de mayor importancia para el desempeño de la función financiera, cuantificando y comparando los resultados a lo largo del tiempo para encontrar tendencias.

¿Qué les preocupa?

En cierta medida **se estabiliza o tiende a reducirse la preocupación de los CFO** en este periodo (6,60), tras la etapa de mayor incertidumbre experimentada en la ola anterior (6,91).

Continúa en ligero ascenso la preocupación por la **tesorería**, pero lo más significativo es, sin duda, cómo la **gestión del talento del equipo financiero** escala hasta la segunda posición.

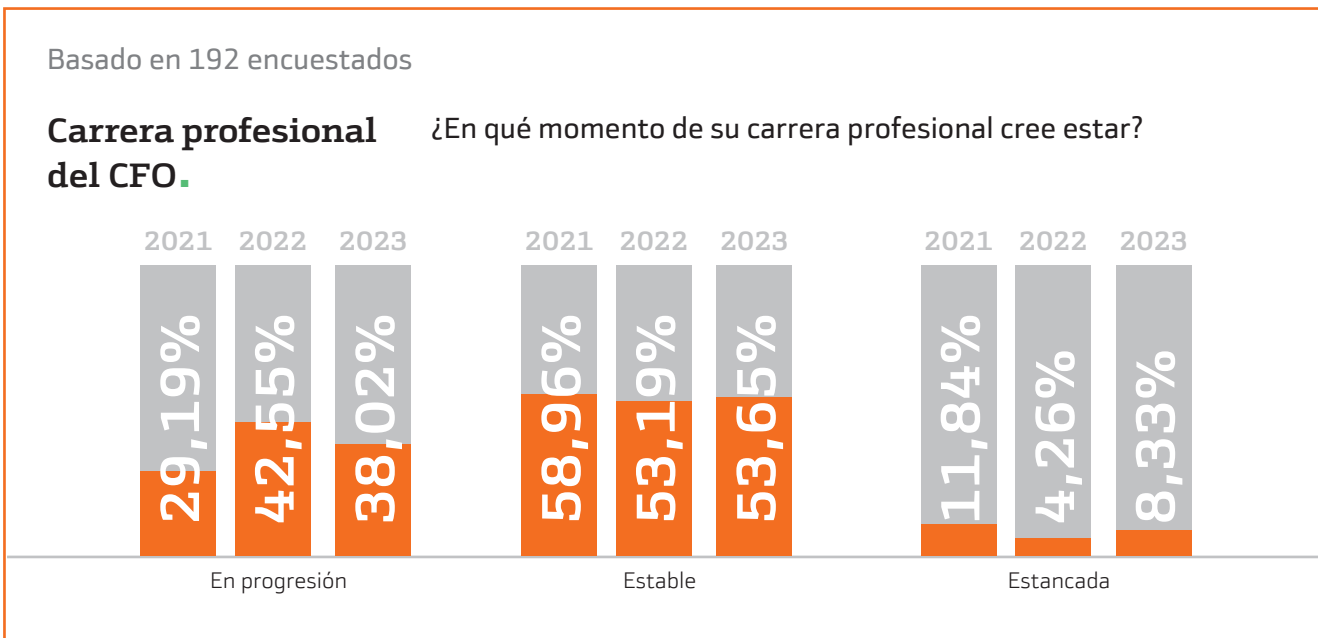


Las **previsiones** son un aspecto que parecen tener ahora más controlado y desciende una posición en el ranking. Igual ocurre con la **relación con el CEO** que cae hasta la octava posición, pese a estar en un momento en el que el CFO está muy ligado a la estrategia y al lado de la figura del consejero delegado.

Su carrera

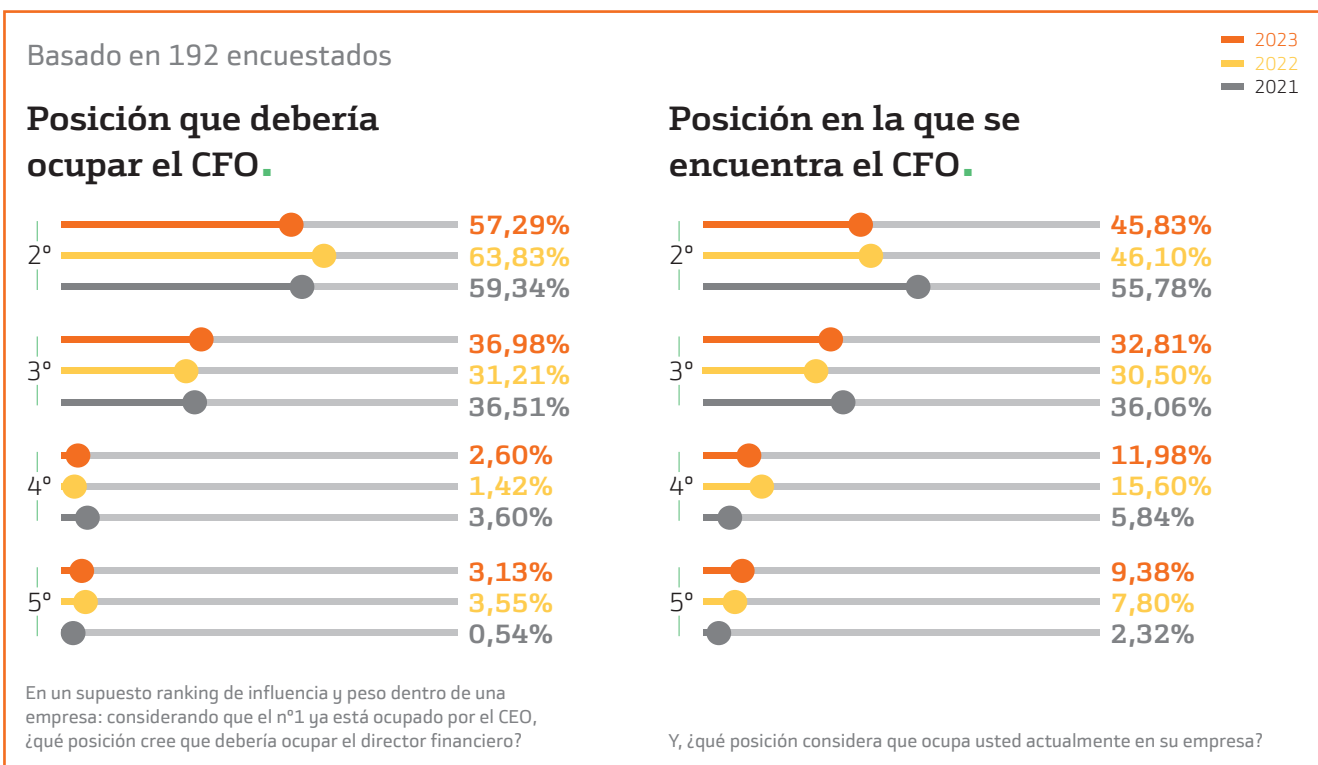
¿Cómo ven su carrera profesional en este momento los CFO?

El 92% de los CFO perciben estabilidad y progresión en su carrera.



Su posición en la empresa

El CFO consolida en esta tercera edición su posición al lado del CEO. Casi la mitad declara estar al lado de este primer ejecutivo de la empresa y más de la mitad piensa que debería estarlo.



Así, la función financiera continúa su evolución hacia una posición más estratégica.

Vemos cómo el CFO se vuelve más estratégico en aquellas corporaciones que son un grupo, frente al mayor porcentaje que se tiende a adaptar a la situación de la compañía en las multinacionales.



Dónde está poniendo el foco

La **gestión de la tesorería** es el principal foco de actuación para los CFO.

Al mismo tiempo, casi la mitad de los CFO trabajan en **desarrollo corporativo**, focalizados principalmente en el crecimiento orgánico, dando apoyo mediante la generación de escenarios y realizando análisis para la toma de decisiones estratégicas.

Y un tercer foco es la **transformación digital en finanzas**, que continúa ocupando a los CFO .

Por el momento, **apoyar la estrategia de ESG**, aunque ya están trabajando en ello, no es uno de los principales focos de actuación.



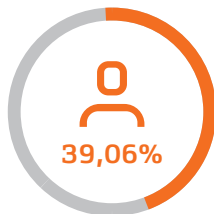
Principal desafío del CFO

Más de la mitad de los CFO, **el 53%**, señalan la **volatilidad del entorno económico y geopolítico como el principal desafío**. A este reto se enfrentan principalmente los directores financieros de grupos de empresas y aquellos que cuentan con más años de experiencia.

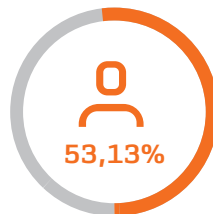
Frente a este dato, **un 39% declara que su desafío es tener un rol con mayor peso en la toma de decisiones**. Este perfil está más presente en empresas independientes y en los CFO con una trayectoria de entre 11 y 20 años.

Basado en 192 encuestados

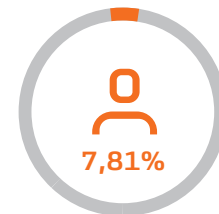
Principal desafío del CFO.



Un rol con mayor peso en la toma de decisiones de inversión/ estrategia/ ahorro de costes



Un entorno económico/ demográfico/ geopolítico más volátil



Otros

¿Cuál es para usted el principal desafío al que se enfrenta como CFO para el 2024?





El CFO ante el reto empresarial de la transformación sostenible.

ESG como parte de la conversación de los negocios

La sostenibilidad emerge como una **necesidad estratégica en las empresas y que implica, primero, una estrategia y, además, crecientes requisitos normativos.** En este contexto, la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) y los Estándares Europeos de Informes de Sostenibilidad (ESRS) constituyen herramientas cruciales para estandarizar y mejorar la presentación de informes de sostenibilidad en Europa.

La CSRD y los ESRS no solo buscan establecer un marco común para el reporte de sostenibilidad, sino también, elevar la calidad y comparabilidad de la información en esta materia, poniéndola al mismo nivel que la información financiera.

“El que no cumpla, no juega en esta liga.”

“Las compañías están virando sus modelos hacia un enfoque más sostenible.”

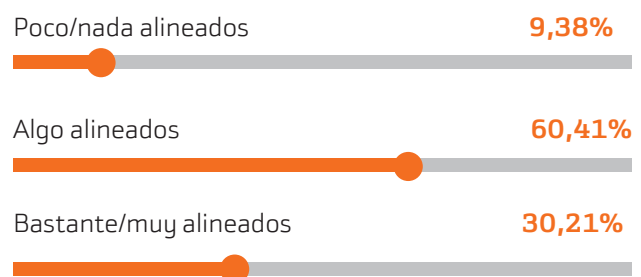
“Es un proyecto transformacional de la compañía que invade todo. Va más allá de la pura obtención de financiación más barata, tiene que formar parte del negocio que diseñes y de las estrategias.”

Fuente: Investigación Cualitativa, Entrevistas en Profundidad.

En este sentido, más de un **60% de los CFO** indican que los **objetivos y estrategias** de sus organizaciones ya están **alineadas con las dimensiones de ESG** (Environmental, Social & Governance).

Basado en 192 encuestados

Alineación de ESG con estrategia.



¿Cree que los objetivos/estrategia de su empresa están alineados con las dimensiones ESG de la sostenibilidad (Environmental, Social & governance)?

ESG como parte de la conversación de los negocios

Si hace tiempo la sostenibilidad era un capítulo opcional en los informes anuales de muchas empresas, ahora se ha convertido en un requisito esencial. Las empresas están abriendo sus puertas a la transparencia y reportando al mercado sobre cómo sus actividades impactan en el ambiente y en la sociedad.

Todo esto también involucra a compañías más pequeñas y no cotizadas, ampliando la responsabilidad de reporte más allá de las fronteras financieras tradicionales, y abarcando así una perspectiva más integral.

Basado en 192 encuestados

Consecución de objetivos ESG.

El cumplimiento de los requerimientos normativos aplicables a la organización

7,90

La disponibilidad en la organización del conocimiento y experiencia necesarios

6,79

El reporting (interno y externo) de actividades y objetivos conseguidos

6,66

Integración de objetivos ESG concretos en la estrategia corporativa

5,89

Las empresas, en su tránsito hacia una verdadera transformación sostenible, están abordando ya diferentes desafíos y a distintas velocidades.

De ellos, el cumplimiento de los requerimientos normativos aplicables a la organización es el que obtiene un nivel de consecución más alto, frente a la integración de los objetivos de ESG en la estrategia corporativa, que se está ejecutando a un menor ritmo.

ESG y el área financiera

Sin lugar a dudas, en el ámbito empresarial la sostenibilidad y la divulgación de información no financiera han cobrado un papel fundamental en el desarrollo de las estrategias corporativas, impulsando diversas iniciativas en todo tipo de empresas.

Basado en 192 encuestados

Percepción de ESG en la organización.

Como estrategia corporativa alineada con los valores de mi compañía

45,67%

Como una serie de cumplimientos normativos

33,65%

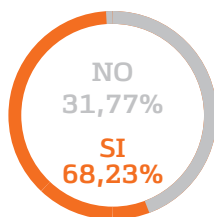
Como una herramienta clave para el crecimiento del negocio debido a la demanda del mercado

20,67%

El **46% de los CFO** perciben los criterios ESG como estrategia corporativa alineada con los valores de su compañía.

Basado en 192 encuestados

Abordando retos.



¿Está abordando su área financiera retos que plantea el ESG / Sostenibilidad?

El 68% de las áreas de finanzas ya están abordando algunos retos que plantean los criterios ESG.

Y de los que no lo están abordando aún, el 51% piensan hacerlo a corto plazo.

ESG y el área financiera

Los criterios de Sostenibilidad no solo afectan de forma transversal a las empresas, sino también, en concreto al área financiera por varios factores, principalmente:

- **Fuentes de financiación y capital:** los inversores están mostrando un creciente interés en las inversiones sostenibles. Empresas con prácticas sólidas en ESG a menudo encuentran que los inversores están dispuestos a otorgarles condiciones financieras más favorables.

“Tiene un impacto positivo enorme en el respaldo financiero que voy a obtener, tanto de la banca tradicional, que ya empieza a medirse por esos factores, como los alternative lenders.”

Fuente: Investigación Cualitativa, Entrevistas en Profundidad.

- **Requisitos de divulgación y reporte:** en varios países, los reguladores están introduciendo requisitos de divulgación ESG para las empresas, con las que buscan mejorar la transparencia y ayudar a los inversores a tomar decisiones sobre la base de una información más amplia.

“Por ejemplo, la Taxonomía Europea, una herramienta de clasificación de actividades que ayuda a los inversores y empresas a tomar decisiones de inversión y financiación y a desarrollar actividades económicas respetuosas con el medio ambiente.”

Fuente: Investigación Cualitativa, Entrevistas en Profundidad.

- **Evaluación de Riesgos y Oportunidades:** las consideraciones ESG pueden tener un impacto directo en el desempeño de una empresa. Factores como la gestión eficiente de recursos o la gobernanza pueden afectar los costes, los ingresos y la reputación, creando riesgos si no se abordan adecuadamente. Pero también surgen oportunidades en materia ESG si se realiza una gestión de manera adecuada.

“Hablamos directamente de resiliencia empresarial a largo plazo.”

“La adopción de prácticas sostenibles puede ayudar a las empresas a anticipar y gestionar mejor los riesgos en materia ESG, atraer y retener talento, y adaptarse a las cambiantes expectativas del mercado.”

Fuente: Investigación Cualitativa, Entrevistas en Profundidad.

El CFO y la transformación ESG

Varios aspectos empujan al CFO a implicarse más en la transformación sostenible de su compañía.

1. El CFO cerca del negocio y la estrategia.

El director financiero tiene que estar cerca de negocio, entenderlo y saber hasta dónde se puede llegar y hasta dónde no, ser parte de las decisiones estratégicas.

Ya no existe el CFO que no tiene carácter estratégico. Ese rol de fiscal o administración sigue siendo importante (son las operaciones financieras), **pero el nuevo CFO es una suerte de extensión financiera del CEO.**

"Ese CFO que se mete en su despacho y está todo el día mirando ingresos y gastos, se pierde una parte importante, que es estar cerca de negocio."

"Finanzas otorga mucha perspectiva de todo el negocio. Sirve para entender más rápido que los demás el impacto de las decisiones en la compañía."

Fuente: Investigación Cualitativa, Entrevistas en Profundidad.

2. El CFO ha evolucionado.

El director financiero ha tenido que desarrollar una evolución, pero no todos lo han hecho. Es parte de la transformación digital de la compañía, de la evolución del negocio y tiene que ser transversal. Y los que han llevado a cabo dicha evolución, ven su carrera en progresión.

¿Qué se le pedía antes?

"...habilidades que se le pedían al director financiero de hace 20 años eran: usted vístase con traje, métase en el despacho y los informes tienen que estar este día."

"...el mejor director financiero había pasado por una refinanciación, por una reestructuración, por una quiebra..."

¿Qué se le pide ahora?

"...quiero una persona ágil que se amolde, que se adapte a los cambios, y no sé si voy a pasar por una reestructuración, por una refinanciación o por una quiebra; lo que quiero es alguien que, venga lo que venga, se amolde y se adapte..."

"...Ahora, si aportas, tiene que ser de otra manera..."

Fuente: Investigación Cualitativa, Entrevistas en Profundidad.

3. El CFO con un background muy robusto.

El CFO ha conseguido implementar mucho valor añadido en la función financiera, tanto por su background, como por nuevas habilidades y funciones que ha sabido desarrollar con éxito.

La capacidad de contribuir a liderar la transformación digital y sostenible requiere, no solo de cualidades técnicas, sino también una mentalidad abierta a la innovación.

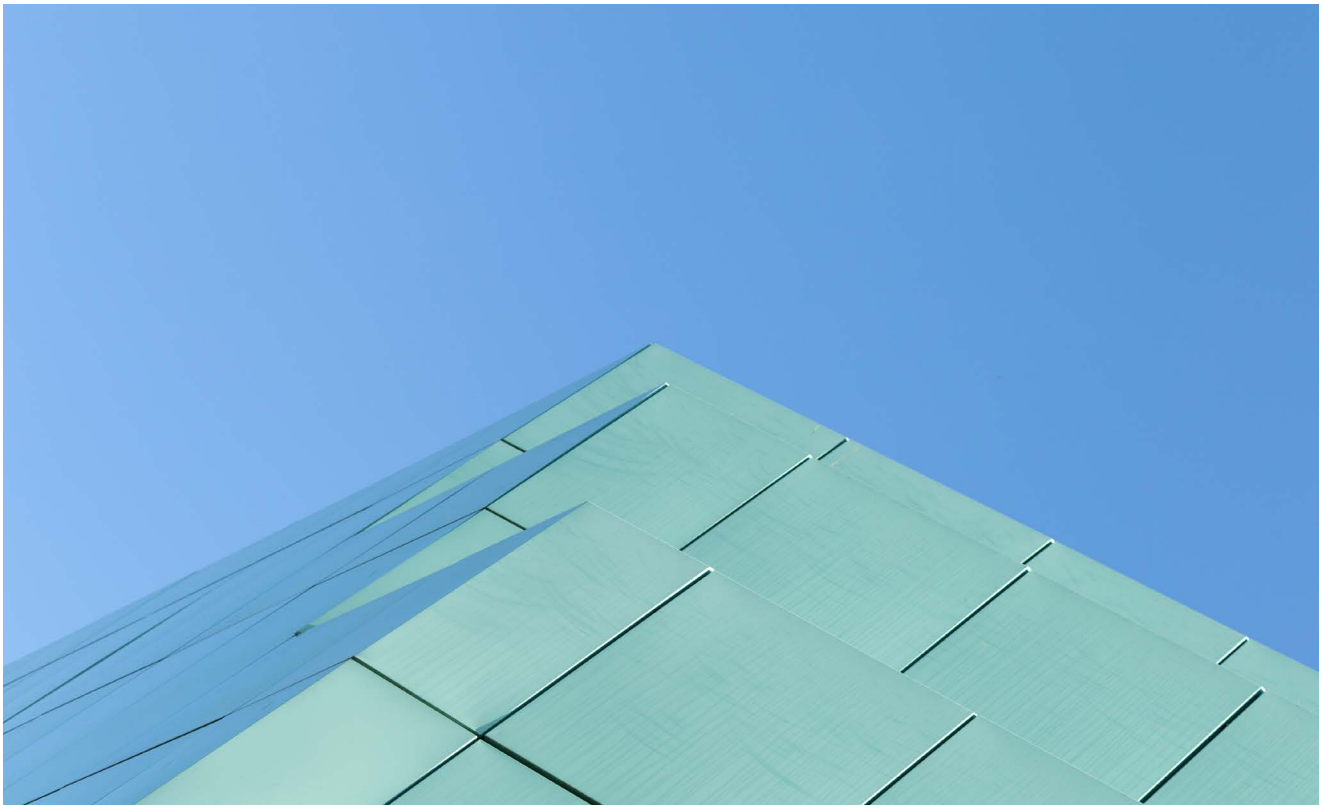
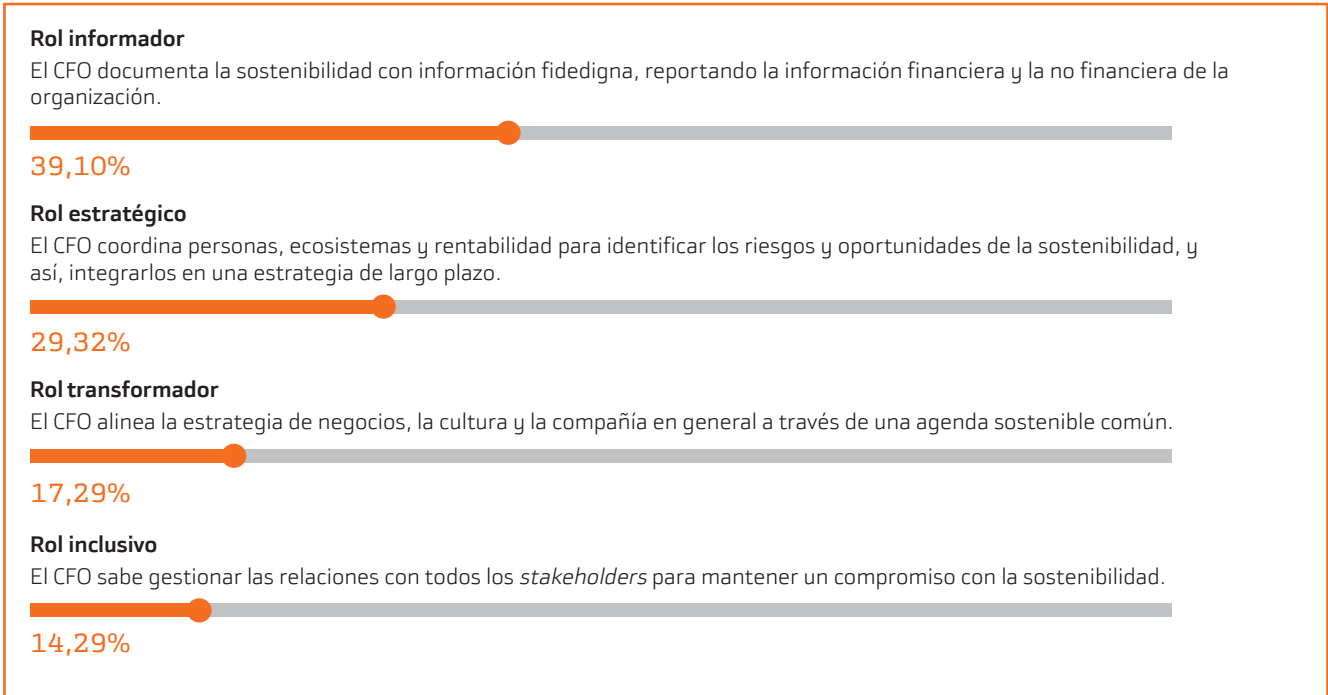
"Y tienes que tener un background robusto para soportar la época que vivimos de incertidumbre."

"Las Big Four te enseñan otra forma de trabajar, trabajar bajo presión: sabes enterarte de lo que es importante, mantener el foco, perfil estratégico, aprender a no perder los papeles cuando estás bajo presión, etc."

Fuente: Investigación Cualitativa, Entrevistas en Profundidad.

Dimensiones para impulsar la sostenibilidad.

Todos estos factores por los que un CFO puede ser un protagonista dinamizador de la transformación sostenible, se configuran en cada director financiero de distinta manera, situándole en una de las dimensiones de liderazgo:



El CFO y la transformación ESG

Mindset del CFO

Este nuevo director financiero que ya está capacitado o comienza su capacitación hacia un enfoque de ESG, tiene que desarrollar:

Mindset de liderazgo	Tiene que entender que esto tiene un propósito y que va a cumplir una misión y una visión. Y por tanto tiene que creer en el proyecto. Y tener las ganas, la capacidad y los recursos para poder liderarlo. Además de la legitimidad interna para hacerlo.
Mentalidad de innovación	La capacidad de liderar la transformación sostenible requiere, no solo habilidades técnicas, sino también una mentalidad abierta a la innovación.
Resiliencia, apertura y flexibilidad mental	Es necesaria una capacidad extra para aprender de los errores y desarrollar una mentalidad de apertura y flexibilidad. Capacidad de adaptación al cambio.

Este nuevo *mindset* implica que el CFO tendrá que desarrollar unas *softskills* que le van a capacitar para este nuevo rol:

- Transversalidad y visión holística.
- Ser paciente.
- Moldeable y adaptable, convivir en ambientes muy dinámicos.
- Requiere un esfuerzo extra en el día a día.
- Resistencia ante entornos cambiantes.
- La empatía, ponerse en lugar del otro, como palanca realmente transformadora hacia la estrategia ESG.
- Construir legitimidad interna.
- Una formación mucho más multidisciplinar.
- Un *update* mucho más eficaz.

Performance del CFO

Dónde se está implicando el CFO en las prácticas de ESG

Aquellos CFO que consideran que son el perfil idóneo para impulsar la transformación hacia lo sostenible, ya están desarrollando elevados niveles de implicación en muchos aspectos.

Basado en 40 encuestados

Dónde se está implicando el CFO en las prácticas ESG

Capacidad para identificar, evaluar e integrar estratégicamente riesgos y oportunidades del cambio climático

53% 47%

Identificar y cuantificar la exposición financiera de los riesgos ESG en la cadena de valor

85% 15%

Conocimiento de la normativa y objetivos de la UE en relación con la taxonomía climática

45% 55%

Desarrollo de nuevos reporting que recojan información relevante para los inversores

73% 27%

Visión de auditor financiero ante las nuevas exigencias

90% 10%

Capacidad para aprovechar las nuevas oportunidades de financiación e inversión ESG

85% 15%

Incluir ESG en los modelos de control de gestión

70% 30%

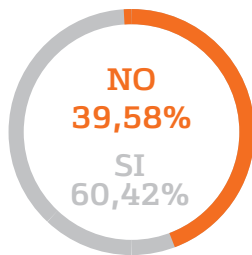
- Implicación directa del CFO
- El CFO no está implicado directamente

Performance del CFO

El **60%** de los CFO considera que la sostenibilidad abre **nuevas oportunidades de financiación e inversión** para su empresa en nuevos proyectos.

Basado en 192 encuestados

Nuevas oportunidades de financiación e inversión

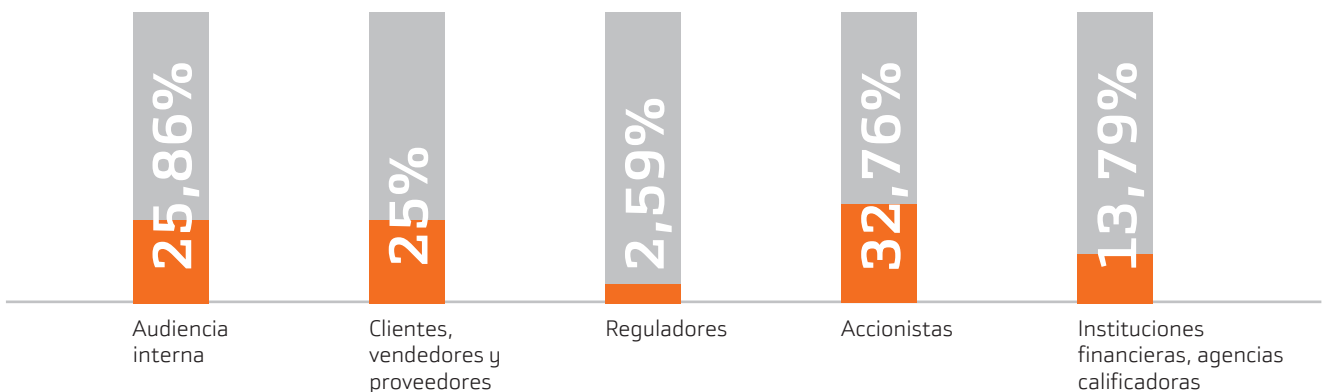


La comunicación con el mercado y los interlocutores es otra oportunidad para los CFO de protagonizar estas acciones.

Junto con la elaboración de los informes financieros que deben integrar los aspectos financieros y de sostenibilidad de los negocios.

Basado en 131 encuestados

Principal audiencia del CFO.



10 consejos del CFO para abordar ESG

1. Dedicar un tiempo a pensar qué **abordaje** se quiere hacer.
2. **Planificación. Y empezar por proyectos pequeños** que tengan impacto, pero que no pongan en riesgo a la empresa.
3. Poner a una **única persona a liderar cada proyecto** y hacer equipos transversales.
4. Ser consciente de que ESG requiere de una **dotación de fondos** y que algunas cosas se pueden empezar a trabajar desde dentro, dependiendo de la velocidad de avance necesaria.
5. Como esto va a ser un tema cada vez más *mandatory*, es muy **importante que en la estrategia a largo plazo de la empresa estén contenidos los criterios de ESG**, porque va a tener un impacto directo en la rentabilidad.
6. Establecer **objetivos medibles**, porque tienes que ser capaz de hacerlo, pero también capaz de contarlo dentro de un ejercicio de transparencia. Y esto es algo que tiene que partir del área financiera.
7. Liderar sí, pero también **trasladar a todos los equipos la importancia de ESG** a nivel proyecto y a nivel empresa.
8. **Formarse en SFDR**, Reglamento de Divulgación y Finanzas Sostenibles, que se engloba dentro del Plan de acción de la UE sobre finanzas sostenibles. El objetivo del SFDR es proporcionar un marco para facilitar la inversión sostenible. La sostenibilidad es un camino que muchas compañías iniciaron hace años, aunque en la mayoría de los casos se trataba de una opción. Esa opción se ha convertido en una obligación desde el momento en que pasa a ser una demanda o exigencia de terceros, que además lo ponen en valor.
9. **Liderar la adopción de tecnologías innovadoras** que faciliten la medición, monitoreo y divulgación de métricas ESG.
10. Mucho **estudio, lectura, reciclado y mantenerse siempre update.**



CFO Talks.



Paulo Soares.

Nacido en Lisboa (Portugal), cuenta con más de 30 años de experiencia profesional en diferentes puestos de dirección, en consultoría, industrial automovilística e industrias de gran consumo.

Ha desempeñado varios puestos senior en Arthur Andersen y Rieter, con un fuerte enfoque en el área financiera. Fue presidente y CEO de Nobre (empresa líder de elaborados cárnicos en Portugal) durante más de 10 años, director financiero y de sistemas (Chief Finance & IST Officer) y miembro del Comité Ejecutivo de Campofrio Food Group, oficina corporativa, ubicada en Madrid (España), durante 5 años. A partir de enero del 2016, director general para la zona Sur de Europa, siendo máximo responsable de las operaciones del grupo en España, Portugal e Italia y desde mediados del 2021, CEO de Developing Markets, que incluye Portugal, Italia, Bélgica, Holanda y Alemania.

Hablamos con Paulo Soares sobre aquellas cuestiones que inquietan a los CFO a la hora de abordar las estrategias de ESG en el área financiera.

Paulo ha ocupado el rol de CFO durante una parte importante de su trayectoria profesional, lo que le ha aportado un robusto *background* en finanzas y una visión muy amplia del negocio que le permite señalar dónde la función financiera puede aportar valor. En este sentido, los criterios ESG son, desde su punto de vista, una de esas oportunidades que le permiten al CFO progresar en su andadura hacia posiciones más estratégicas.

Toda esta trayectoria y este *background* le han permitido estar siempre al lado del CEO y convertirse en uno de ellos en la actualidad, liderando proyectos de ámbito internacional.

¿Cómo asociar la sostenibilidad con lo financiero?

Ahora mismo, por la demanda del consumidor, no hay *performance* sin tener la perspectiva de ESG. Es una cuestión absolutamente crítica para la continuidad y rentabilidad de una compañía a largo plazo.

¿Dónde puede aportar finanzas aquí?:

1. Colaboración en la definición de la estrategia de ESG.
2. Asegurando una correcta identificación y un buen control de los KPIs, financieros y no financieros.
3. Realizando un análisis de las inversiones necesarias para lograr esos ajustes de sostenibilidad.
4. Ir adaptando todos los procesos y los *templates* requeridos en las compras e inversiones, para que recojan todos los requerimientos de ESG.

¿Cómo integrar un proceso de sostenibilidad estresando lo menos posible la operativa diaria y mejorándola?

Involucrando a todas las áreas desde el inicio, para mí es fundamental crear un comité para poder tener el *input* de las distintas áreas del negocio.

Además, pienso que es muy importante incorporar la visión externa, a través de las áreas Comerciales y Marketing, para que vean cómo va eso a impactar en términos de negocio y en la relación con clientes y consumidores.

Finalmente, es crítica una correcta definición de la estrategia de comunicación hacia los *stakeholders* externos.

¿Cómo hacerlo compatible con los objetivos financieros de la empresa?

Hay que definir las inversiones necesarias para una consecución eficiente, con una correcta definición de las prioridades.

A partir de aquí, trabajar en un plan de acción detallado, cubriendo las distintas áreas de actuación, siempre de la mano de los intereses del consumidor y de la sociedad.

Haciéndolo bien, con el soporte de un buen plan de comunicación, al final, llegará el reconocimiento del consumidor y se lograrán los objetivos.

¿Cómo está impactando todo este marco regulatorio sobre nuestra economía?

Hay una gran preocupación por las diferentes velocidades con las que se está implementando la acción climática a nivel mundial, de hecho, se estuvo debatiendo en la reciente Conferencia de las Partes (COP 28) este asunto. Europa está asumiendo un rol importante en esta lucha, hay que asegurar que todos los demás bloques relevantes se incorporen y den los mismos pasos.

Esto requiere que se abogue por forzar la cooperación a nivel internacional, involucrando a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para que todos los países vayan a la vez, y persuadir a otros países para unirse en los esfuerzos climáticos, reconociendo la necesidad de un enfoque colaborativo a nivel global.

Estas diferentes velocidades impactan a Europa de manera negativa, debido a que la adopción de medidas más estrictas por parte de Europa pueda llevar a una desventaja competitiva, generando mayores costes de inversión.

¿Cómo estar al día de toda la normativa y cómo cumplir con toda esta legislación?

Se requiere un *governance* muy claro dentro de las organizaciones para que puedan seguir todo el marco regulatorio existente.

Y luego, como comentaba al inicio, entiendo fundamental la creación de un comité con múltiples áreas de actuación para que se puedan ir ejecutando todas las tareas, obligatorias o no, siempre en el marco de un plan estratégico a largo plazo.

¿Qué coste supone todo esto?

Si se tiene una perspectiva cortoplacista, obviamente esto se va a ver como un coste o un gasto, no como una inversión. Es cortoplacista porque estas inversiones pueden que no traigan un retorno en el corto plazo, pero sin duda, sí lo traerá en el medio o largo plazo.

Por ello, para afrontar todas estas inversiones con mayor eficiencia, hay que hacer varias cosas:

- La primera, pasa por la definición, o sea, tener bien clara la importancia de una estrategia de ESG para el futuro sostenible de la compañía.
- Luego, construir un plan detallado, definiendo las áreas prioritarias y haciendo una valoración muy precisa de cuáles son las inversiones realmente necesarias.

- Y la tercera, ser muy claro a la hora de comunicar con los clientes y consumidores, de forma que puedan valorar el esfuerzo que estás haciendo, para que al final te elijan frente a otros que no lo hacen.

Por supuesto, también es importante, o tener músculo financiero para abordarlo, o conseguir atraer capital.

¿Cuándo la sostenibilidad se va a traducir en una mejora para la financiación?

Tiene que ser una mezcla de dos cosas:

- Desde el pos-COVID, los proyectos de relevancia nacional se van a beneficiar de todo cuanto se haga en términos de sostenibilidad y de digitalización. Son dos áreas que obviamente, van a beneficiarse de una gran diversidad de subvenciones.
- Y luego, en términos de financiación, los bancos, y en general la industria de crédito, están evolucionando para dar mejores condiciones cuanto mayor sea la incorporación de la sostenibilidad de las inversiones que se están llevando a cabo.

Todo esto, acompañado de un esfuerzo desde la industria y desde las empresas por trasladar a la Administración y a los Gobiernos la importancia de hacer más accesible esta financiación para todas las empresas que estén abordando estrategias de ESG.



Conclusiones.

La **función financiera continúa su transformación hacia una posición más estratégica**, evidenciando una adaptación a las cambiantes demandas del entorno empresarial. Otro dato que arroja el estudio es que el **92%** de los CFOs expresan percibir **estabilidad y progresión en sus carreras**, indicando una confianza generalizada en sus roles y responsabilidades.

El estudio desvela que **el CFO puede ser una palanca importante detrás del cambio hacia la sostenibilidad** por la necesidad de alinear los negocios con las demandas crecientes de clientes e inversores preocupados por la responsabilidad ambiental y social.

Según los datos del estudio, **el 24% de los CFOs está asumiendo la responsabilidad directa del área de ASG**, marcando un cambio en la dinámica de liderazgo corporativo.

Aunque actualmente no es su enfoque principal, los CFOs ya están trabajando para respaldar las estrategias ASG.

Varios **aspectos impulsan al CFO según el estudio**: desde su cercanía al negocio y la estrategia hasta la evolución de su rol en los últimos años, lo que le ha permitido asumir funciones más transformacionales. Su background robusto y un mindset de liderazgo e innovación lo consolidan como impulsor clave de este cambio.

El principal **desafío para el 53% los CFOs** en este 2024 es la volatilidad en los entornos económico y geopolítico, destacando la necesidad de una gestión financiera sostenible en estos tiempos de incertidumbre.

Otro dato que ofrece el estudio es que **el 68% de las áreas financieras están abordando activamente los desafíos planteados por las ASG**, especialmente en lo que respecta al impacto en las fuentes de financiación y capital, los requisitos de divulgación y reporte y la evaluación de riesgos y finanzas.

En un contexto de tsunami regulatorio y creciente dificultad para encontrar talento en el área de finanzas, todos los CFOs están adoptando prácticas ASG en mayor o menor medida. El futuro del CFO requiere una ampliación de conocimientos para integrar de manera efectiva el desempeño financiero y no financiero en la toma de decisiones estratégicas.

Acerca de CFO Forum

El informe Front Line Report se erige como uno de los pilares fundamentales de Bankinter CFO Forum, la primera plataforma de reunión destinada a directores financieros y sus equipos, concebida por Bankinter.

CFO Forum representa un espacio innovador que tiene como objetivo primordial proporcionar herramientas destinadas a potenciar las capacidades estratégicas de los profesionales financieros, con la finalidad de aumentar su valor dentro del entramado empresarial.

En este foro, se ofrece a todos los Directores Financieros y sus equipos una amplia gama de recursos, que incluyen artículos, webinars, eventos presenciales, vídeos y mucho más, todo diseñado para enriquecer sus conocimientos y habilidades.

Para obtener más información y unirse a esta comunidad de profesionales financieros, te invitamos a visitar: <https://www.bankinter.com/empresas/cfo-forum>.

Acerca de Bankinter

Desde su origen en junio de 1965, Bankinter se ha destacado por su dedicación al servicio empresarial en España. Surgió como un banco industrial con una participación compartida entre el Banco de Santander y el Bank of America. Posteriormente, en un hito significativo para su desarrollo, debutó en la Bolsa de Madrid en 1972, consolidándose como una entidad financiera independiente.

La esencia de Bankinter ha sido siempre estar al servicio de las necesidades financieras de las empresas españolas. Esta premisa, arraigada desde sus inicios, sigue siendo el pilar central de su filosofía hasta el día de hoy. Sin embargo, su visión ha evolucionado, extendiéndose más allá del ámbito empresarial para abarcar otros segmentos del mercado, como la banca de inversión, banca patrimonial y banca personal.

Nuestra filosofía se sustenta en un modelo de crecimiento que se caracteriza por la innovación en todos los aspectos de nuestra actividad. No buscamos crecer mediante adquisiciones, sino a través de la constante innovación en nuestro portafolio de productos y servicios, así como en nuestra forma de interactuar con nuestros clientes. En Bankinter, la innovación es la clave que impulsa nuestro progreso y nos permite seguir satisfaciendo las necesidades financieras de nuestros clientes de manera efectiva y eficiente.

**BANKINTER
CFO
FORUM**

bankinter.



Gracias.
CFO Frontline Report 2024