

“El director financiero es una pieza clave en la gestión con éxito de una empresa”

Isabel Aguilar

Luis Calaf es secretario general de ASSET, la Asociación Española de Financieros de Empresa, Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Barcelona y Master en Dirección Financiera por ESADE, inició su carrera profesional en Caixa Catalunya (hoy BBVA) y ha liderado el área Económico-Financieras en el CIDEM (Generalitat de Catalunya) y posteriormente SERICOL, donde además encabezó la Dirección de Operaciones. Ha sido responsable del área económico-financiera como CFO, en distintas organizaciones multinacionales, como REXEL, RANDOM HOUSE MONDADORI y ECA-BUREAU VERITAS y ha realizado incursiones profesionales en el sector de las telecomunicaciones.

Con más de 20 años de experiencia en Dirección General y Financiera de corporaciones internacionales está directamente implicado en la formación financiera de los profesionales y directivos de empresa, siendo coordinador del área financiera y profesor asociado de IQS Executive. En 2010 entró a formar parte de la Junta Directiva de ASSET, organización pionera en agrupar a los directivos financieros y a todos aquellos profesionales del área de las finanzas pertenecientes tanto a empresas como entes públicos. En abril de 2016 fue nombrado director general y en



2017 secretario general. Al frente de ASSET, como institución de referencia en el ámbito financiero, su compromiso es la evolución profesional de los directivos financieros ofreciendo propuestas de valor, cursos formativos, eventos y herramientas para que los profesionales del sector estén siempre al día. Con esta voluntad liderando la digitalización de la asociación para adaptarla a los nuevos formatos y fomentando eventos de referencia en el ámbito financiero como el DIRFCON'20, El Congreso Anual de la Dirección Financiera celebrado por primera vez de forma íntegramente digital.

¿Cómo impacta la crisis del COVID en el papel del CFO?

No hay ninguna duda que nos enfrentamos al momento más difícil que nos ha tocado vivir. La crisis sanitaria tiene unos efectos devastadores y sus consecuencias tendrán un alcance económico y social, de carácter global, del que hoy los directores financieros podemos intuir más que nadie su gravedad, pero no determinar aún su nivel de profundidad.

ASSET, desde el primer momento de esta crisis, ha querido estar al lado del director financiero tanto durante el periodo de confinamiento, así como en los meses venideros. Más que nunca los directivos de las empresas se dirigen a los directores financieros buscando soluciones: preguntándonos por el pulmón financiero de las empresas, implicándonos en decisiones estratégicas a corto plazo, algunas de ellas duras, como el diseño de los ERTES -que lamentablemente se han visto forzados a solicitar muchas empresas-, o en la planificación de las peticiones de la financiación para hacer frente a la situación derivada por el parón de la economía.

¿Este papel más relevante del director financiero en la dirección de las empresas es puntual debido a la crisis?

Si a corto plazo los directores financieros hemos jugado un papel fundamental en las decisiones a tomar a medio y largo plazo, nuestro rol será aún más fundamental. La planificación estratégica, el uso de datos e información y las proyecciones de futuro estarán en nuestras manos. Tenemos una gran responsabilidad. ASSET es consciente que las consecuencias económicas de esta crisis también afectarán a muchos compañeros nuestros y ahí tampoco vamos a fallar. Queremos estar al lado de todos los que vean alterada su carrera profesional y estamos trabajando en la creación de los cauces para que esta colaboración sea lo más eficaz posible.

¿Cuál es la visión del ASSET del papel que está jugando la Administración en la gestión de la crisis?

El sector público, a nivel nacional, tiene un margen limitado de actuación. La deuda y el déficit condicionan su capacidad de respuesta y ahí, por lo tanto, desde ASSET pedimos que estas limitaciones sean suplidas por claridad en



las normas dictadas y certidumbre en la aplicación de las mismas.

A nivel global Europa es más necesaria que nunca. De esta crisis aprenderemos que la solidaridad, la colaboración y la visión conjunta no es una opción, es una necesidad. Nuestras empresas se han internacionalizado, el mercado europeo es para muchos de nosotros un mercado doméstico, no existen vías unilaterales ni soluciones que favorezcan a unos en perjuicio de otros.

Muchos de nuestros socios dirigen o forman parte de equipos multinacionales con puntos de trabajo y decisiones repartidos por toda la geografía europea; al igual que no se nos ocurre a las empresas tomar decisiones sin una visión global, los responsables públicos deben actuar en el mismo sentido.

¿Qué diferencia a ASSET de otras organizaciones profesionales?

Somos un verdadero Think Tank que trabajará como fábrica de contenidos. Hemos creado nuevas comisiones, re-

visado equipos y contenidos e introducido herramientas digitales que permiten un trabajo de análisis más eficaz y compartir los resultados con mayor alcance e inmediatez.

Otro aspecto a destacar es la nueva oferta formativa que ahora cuenta con más de 700 horas y una amplia diversificación de temas centrada en aspectos de máximo interés profesional para el CFO y su equipo. Además está totalmente digitalizada para adaptarnos a las circunstancias actuales. La formación es el ámbito de mayor participación en ASSET y, por tanto, requiere de máxima atención. Precisamente esta apuesta por la formación enlaza con la potenciación de las relaciones con el mundo universitario, con el que colaboramos en el diseño de los trayectos curriculares que permiten a las Universidades formar a los mejores profesionales de futuro y en la planificación de la formación de postgrado íntimamente relacionada con el ejercicio de nuestra profesión. Los acuerdos con la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Barcelona (UB) y Valencia (UV) son una apuesta clara por el futuro de ASSET.

El último de los puntos que queremos destacar en este balance es el nuevo formato, buscando la calidad y la excelencia, de las Jornadas, el Congreso y los Premios a los que los directores financieros han respondido con un muy notable incremento de participantes y más trascendencia social y mediática,

“Asset, desde el primer momento de esta crisis, ha querido estar al lado del director financiero”.



siendo ahora una mejor tarjeta de presentación de ASSET.

¿Cómo ha afectado el Brexit a la función financiera?

El Brexit es mucho más que un hecho relevante en política. Afecta a la marcha de las empresas internacionalizadas y las locales. Desde ASSET hemos ayudado a que los CFO de las empresas planificaran las consecuencias del

“El sector público, a nivel nacional, tiene un margen limitado de actuación. La deuda y el déficit condicionan su capacidad de respuesta”.

Brexit y a tomar decisiones preventivas, pero no precipitarse hasta ver las condiciones precisas del divorcio con la UE. No obstante, hay infinidad de acuerdos que se están renegociando sobre la marcha y en muchos casos los términos de esa renegociación determinan la estrategia empresarial y financiera de las empresas.

Así pues, hay que prepararse para la inestabilidad y un contexto de trabajo con alta volatilidad. Aspectos como la protección de la I+D, constitución de sociedades, acuerdos recíprocos de fiscalidad y trabas administrativas de toda índole pueden convertirse en pesadillas si los términos del Brexit no son claros. España es uno de los países más expuestos al Brexit dado que somos el tercer inversor en UK tras Francia y Alemania. El Reino Unido es un gran socio comercial de nuestras principales empresas: Tres de las 20 compañías europeas cuyas ventas dependen más de Reino Unido son españolas. Los intereses cruzados entre las empresas de ambas naciones abarcan desde el sector fi-

nanciero a las operadoras de telefonía, pasando por la gestión de aeropuertos, el suministro eléctrico, la realización de obras públicas o el transporte aéreo, sin olvidar el textil.

Para las grandes firmas españolas y nuestra banca el Reino Unido no sólo es un gran mercado, sino también un mercado sano, un ejemplo de ello es la baja tasa de morosidad británica, un 1,52%, frente al 9,5% español. La previsible contracción de la economía británica debido al Brexit no sólo provocará caída de ventas, sino mayor litigiosidad empresarial y eso no son buenas noticias para el IBEX y otras muchas compañías con intereses en la Isla. Así las cosas en los próximos años la relación entre los departamentos jurídicos y financieros de las empresas con intereses en UK y España serán, si cabe, más estrechos que hasta ahora, dado que muchas de las reformulaciones que planteen los operadores jurídicos de las empresas deberán ir acompañados de análisis financieros precisos ■