



La transición del rol de CFO al de CEO

PRESENTADO POR:

Pedro Núñez

El rol como CFO

- 1999 – 2005
 - Análisis financiero
 - Planeación Financiera
 - Administración financiera y tesorería
 - Contraloría
 - Administración de riesgos
 - TI
 - Auditoría Externa
 - Servicios Generales

Entorno de negocios

- Globalización (Mayor competencia)
 - Desarrollo de capacidades empresariales para identificar e instrumentar estrategias eficaces y cambios rápidos.
- Tecnología
 - Comercio electrónico, tecnologías de comunicación y sistemas de información
- Gente
 - Existe una guerra por el talento que tiene su origen en la estructura de la propia población, edad, sexo, necesidades económicas
- Intangibles
 - El valor del uso de la información, marcas, propiedad intelectual, filiales, patentes, relación con proveedores, etc.

“El reto de la función financiera en el siglo XXI”

Conferencias 2006 a Universidades

Transformar el área financiera

- Ser un “socio del negocio”
 - Agente del cambio para promover, planear y llevar a cabo programas de renovación
- Interacción del Director de Finanzas con la Alta Dirección
- Prioridades fundamentales
 - Mejorar los procesos base de su área
 - Efectuar análisis del negocio buscando agregar valor
 - Analizar las oportunidades y los riesgos del negocio
 - Desarrollar sistemas de medición de desempeño

Artículo *CFO Magazine* (2006)

- “The Top Spot, why more companies are tapping their Finance Chiefs for CEO”
- “In fact, a CFO magazine review of CEO backgrounds found that 20 percent of Fortune 100 CEOs were once CFOs, up from 12 percent 10 years ago.”

Participación en Consejos

- 2002 – 2006
 - Servicios Profesionales - Mex
 - Institución Financiera - Mex
- 2007 – 2010
 - Servicios Profesionales - América
 - Servicios Profesionales - Global

2013

- Invitación para asumir la posición de CEO de un Grupo Empresarial Mexicano
 - 78 años de vida
 - 2,500 empleados
 - 1,800 obreros
 - 400 comerciales
 - 300 administrativos
 - Familia de accionistas, uno de ellos mayoritario

Migrar de una administración familiar a una institucional

Grupo Riviera

Grupo Riviera



ORDENA

diesco

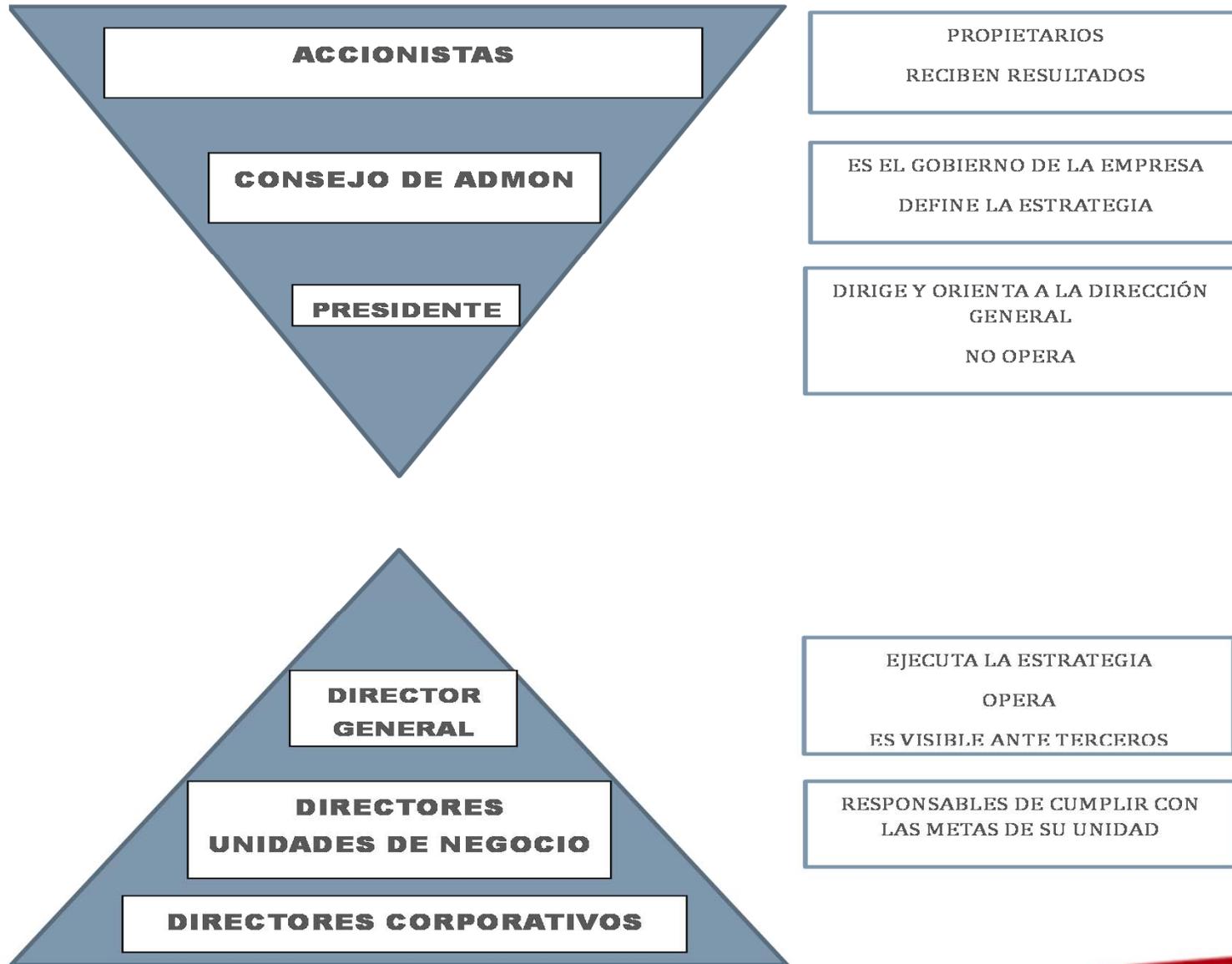
ArquiMart
ESPAÑA

interstuhl
Latam

Identificación de los retos

- Sucesión
 - Accionaria
 - Dirección
- Liderazgo
 - Orientado a los procesos productivos
 - Toma de decisiones centralizadas
 - Visión de Corto Plazo

DEFINICIÓN DE ROLES



CEO

- No implica hacerse cargo de las operaciones, sino de lograr que los responsables de ellas consigan los resultados previstos. La función del director debe ser, estratégica: con visión de amplio horizonte y de largo plazo
- “En casi la totalidad de los negocios, quien lo funda lo hace porque su saber está en hacer o producir algo (un bien o servicio) que tiene una oportunidad de mercado; no lo funda porque ese saber suyo esté en dirigir”

Objetivos de corto plazo

- Lograr un balance entre Dirigir y Operar
- Construir una filosofía de Grupo Empresarial
- Construir un ambiente de trabajo en equipo cordial
- Construir una estructura realmente corporativa
- Acrecentar la imagen del Grupo Riviera en el país

Equipo de trabajo

- Construirlo con los recursos actuales
- Reconocimiento del poder sin que sea autoritario
- Funcionar por objetivos
- Cambiar la cultura (resistencia al cambio)
- Fomentar el intercambio de experiencia

Constuir un equipo de Alto Rendimiento

Objetivos de mediano plazo

- Contribuir al crecimiento del Grupo
- Incrementar la rentabilidad del Grupo
- Vivir los valores del Grupo
- Fortalecer el prestigio de la empresa
- Fomentar las relaciones empresariales
- Penetrar el mercado LatinoAmericano

Reflexión final

Aprender a dirigir es un proceso lento,
lleno de riesgos, complicado y... solitario