

Colombia CFO Route to the Top

Una de las preguntas más frecuentes que nos hacen nuestros clientes en Colombia y en la región cuando deciden lanzar una búsqueda para la contratación de un nuevo Vicepresidente Financiero (CFO) es si los candidatos deben haber ocupado el cargo con anterioridad -es decir, si los ejecutivos deben tener experiencia previa en la posición- y si deben venir de la misma industria en que ellos operan. Este estudio tiene la intención de responder estas y muchas otras preguntas importantes, y dar pautas generales en torno a la Ruta a la Cima del CFO.

Durante los últimos 10 años Spencer Stuart ha analizado los antecedentes y las características demográficas (edad, género, nacionalidad, origen, etc.) de los CFOs de las compañías más grandes e importantes de EEUU y Europa. Esta es la primera vez que realizamos un estudio de la “Ruta hacia la Cima” de los CFOs en Latinoamérica. Para ello, hemos realizado un análisis riguroso de las carreras de los CFOs en las principales compañías líderes de la región para entender mejor cómo se han preparado y el camino que han recorrido para llegar a las posiciones de liderazgo que ocupan actualmente.



Nuestra investigación ha arrojado información relevante sobre la trayectoria de los CFOs de las empresas que componen el índice COLCAP. Este informe presta especial atención a la experiencia funcional de los CFOs, sus antecedentes académicos y la diferencia entre los perfiles de aquellos que son promovidos internamente y los que son contratados externamente. Adicionalmente hemos contrastado esta información con nuestro conocimiento de la misma posición en Europa y EEUU.

Resumen Ejecutivo

- >> Género: 15% Mujeres / 85% Hombres.
- >> 49 años es la edad promedio de los CFOs de Colombia.
- >> La posición la ocupan casi en su totalidad profesionales colombianos (95%).
- >> 4,5 años es el promedio de duración en el cargo actual.
- >> 50% de los CFOs son promovidos internamente.
- >> 65% de los nuevos CFOs contratados tenían experiencia previa como CFOs.

Diversidad de género: Colombia ocupa el segundo lugar pero hay oportunidad de mejorar

La diversidad de género entre los CFOs en Latinoamérica es sumamente baja, sin embargo, Colombia se destaca frente a la mayoría de países de la región con un 15% de mujeres. Sorprendentemente, este porcentaje es mejor que el observado en Europa, donde el 6% de los CFOs son mujeres y muy similar al de Estados Unidos donde el porcentaje de mujeres que ocupan el cargo en las empresas que conforman el “Fortune 500”, es del 13%. En Latinoamérica, se observa que tan solo el 8% de los CFOs son mujeres, siendo Perú el país que lleva la delantera, con un 24% de CFOs mujeres.

En nuestra opinión, la presencia de mujeres debiera aumentar en los próximos años, ya que nuestros clientes se muestran cada vez más abiertos e interesados en atraer talento femenino.

DIVERSIDAD DE GÉNERO DE LOS CFOs EN COLOMBIA



Los CFOs de Latinoamérica son nombrados en el cargo relativamente jóvenes

La edad promedio de los CFOs en Colombia es de 49 años -muy alineada con Latinoamérica-, donde la edad promedio es de 48 años.

EDAD PROMEDIO DE LOS CFOS EN COLOMBIA VS. LATAM



Según los datos analizados, en Colombia, los CFOs tenían alrededor de 44 años cuando asumieron su posición actual, un poco mayores que el promedio de 42 años para Latinoamérica. Las empresas de Fortune 500 tienden a contratar a sus CFOs con un promedio de edad de 50 años. Los CFOs de las empresas FTSE 100 tenían en promedio 45 años al asumir la posición y los CFOs de las empresas DAX30 tenían 47 años.

Los CFOs en Colombia llevan pocos años en el cargo

Los CFOs analizados en la muestra llevan en el cargo un promedio de 4,5 años. No se observa diferencia significativa entre los CFOs promovidos internamente y aquellos contratados externamente. Si lo comparamos con otras regiones y países, Colombia tiene la duración en el cargo más corta. En Latinoamérica es de 6,3 años, en Estados Unidos 5,7 años y en el Reino Unido 4,9 años.

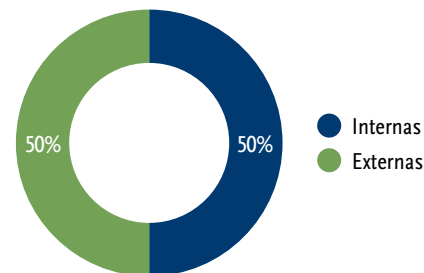
Los CFOs en Colombia suelen ser colombianos

En Colombia, el 95% de todos los CFOs son colombianos. Este porcentaje es mayor que en otros países de Latinoamérica y Europa, donde, en promedio, los CFOs nacionales son el 88% y 90% respectivamente. El alto porcentaje de Colombia puede ser explicado por el hecho de que la mayoría de empresas analizadas no son subsidiarias de empresas multinacionales extranjeras, las cuales tienden a trasladar a sus directores financieros entre sus filiales.

Hay equilibrio entre los CFOs promovidos internamente y los contratados externamente

La información obtenida en el estudio sugiere que las compañías que conforman el índice COLCAP se sienten igualmente cómodas contratando a alguien externo o promoviendo internamente a un ejecutivo de la compañía al designar a su CFO. Esta tendencia está en línea con Europa (54%) pero difiere de Latinoamérica y las empresas Fortune 500, quienes normalmente optan por el modelo de promover internamente a uno de sus ejecutivos cuando se presenta una vacante en la posición de CFO. En el caso de Latinoamérica el 68% de los CFOs fueron promovidos internamente y en las empresas de Fortune 500 el 69%.

CONTRATACIONES EXTERNAS VS. PROMOCIONES INTERNAS EN COLOMBIA



En general las contrataciones internas tienden a ocurrir en empresas con departamentos de finanzas grandes, donde se presentan mayores oportunidades de crecimiento, lo que resulta en candidatos mejor preparados para estos desafíos.

La mayoría de los CFOs tenía experiencia previa en el cargo

En Colombia, el 65% de los CFOs analizados tenía experiencia previa como CFO en otras compañías.

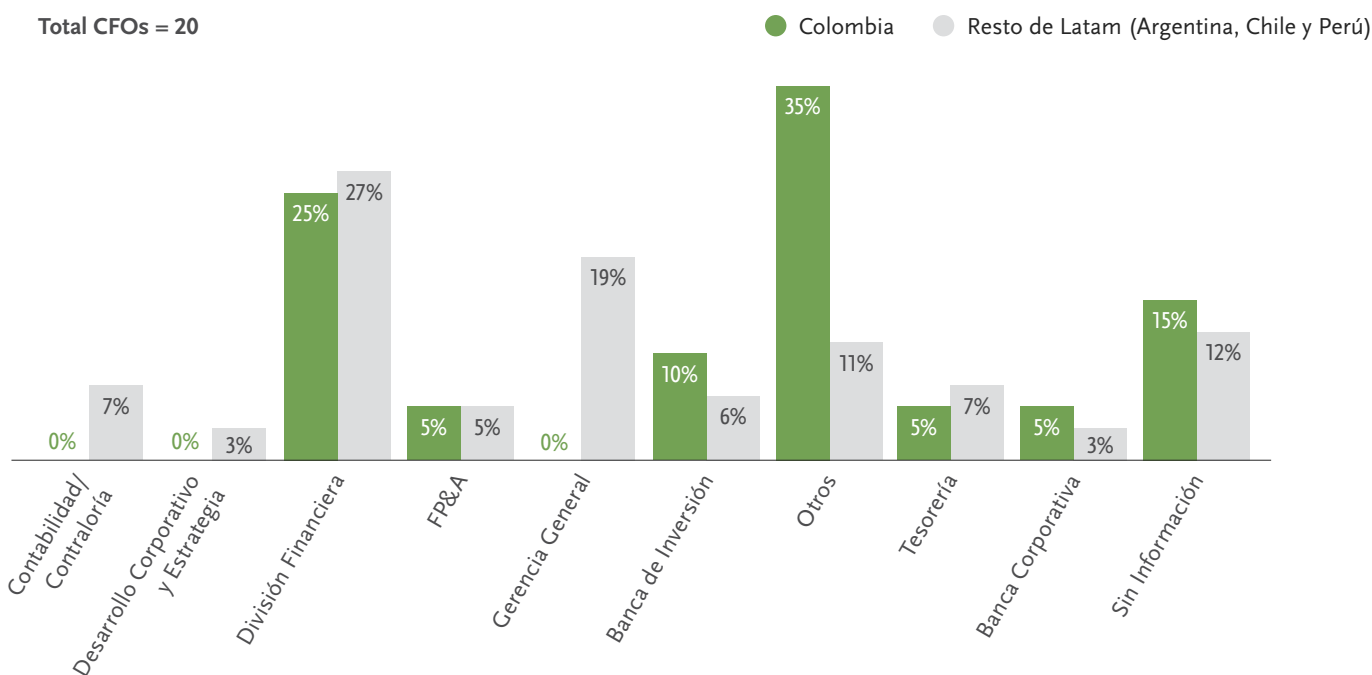
Al designar a su actual líder financiero, la mayoría de las empresas que analizamos eligió a alguien con experiencia probada como CFO. Incluso, si miramos los datos más detalladamente esta cifra no tiene mayor variación entre aquellos promovidos internamente o aquellos contratados de manera externa.

En las empresas del Fortune 500, solo el 31% de los CFOs tenía experiencia previa en el cargo. Sin embargo, en línea con lo observado en Colombia y Latinoamérica, de aquellos contratados externamente, el 74% tenía experiencia como CFO. En Europa, cerca de la mitad de los ejecutivos tenía experiencia previa en el cargo, pero esta experiencia es mucho más prevalente en las contrataciones externas.

En Colombia, el 70% de las contrataciones externas proviene de industrias distintas a la de su empleador actual. Sorprendentemente, más de la mitad proviene del sector financiero, lo cual en nuestra experiencia parece inusual y no refleja la realidad de las empresas que no cotizan en bolsa. La experiencia previa en industrias distintas está muy en línea con Latinoamérica. No obstante, lo anterior se aleja de la realidad de las empresas del Fortune 500, en donde sólo el 14% de los CFOs contratados externamente vienen de una industria diferente a la de su empleador actual.

Ruta hacia la “Cima”

La ruta hacia la cima representa la función o disciplina en la que los CFOs pasaron la mayor cantidad de tiempo en sus carreras antes de asumir su actual rol.



La ruta más común para llegar a la posición de CFO en Colombia es el de División Financiera (25%). Sin embargo el mayor número de CFOs (35%) proviene de un gran número de otras áreas, donde se incluyen roles de consultoría, gerencia de proyectos, relaciones con inversionistas, experiencia en el sector público, entre otros. De forma similar, en Latinoamérica la ruta más común es la División Financiera (27%). En segundo lugar está la Banca de Inversión (10%), y el porcentaje restante viene de áreas como Contabilidad/Control, Tesorería, Planificación y Análisis Financiero.

Los CFOs en Estados Unidos y Europa, al igual que en Colombia y Latinoamérica, siguen una ruta en donde la experiencia más frecuente es en la División Financiera.

Formación Académica

Todos los CFOs del COLCAP tienen un título universitario. El 35% estudió Administración de Empresas y el 30% Ingeniería (Civil, de Sistemas o Industrial). Como se ve en la tabla adjunta, el resto de países en Latinoamérica están muy alineados con esto, con excepción de Argentina y México, donde hay una mayor concentración de ejecutivos con formación de Contadores Públicos (CPA).

En la muestra analizada de las empresas que cotizan en el COLCAP, el 30% de los CFOs estudiaron su pregrado en la Universidad de los Andes y el 20% en la Universidad EAFIT.

Adicionalmente, el 90% de los CFOs del COLCAP tienen un título de postgrado. De estos, el 70% estudió en el extranjero (43% eligió universidades europeas y el resto estudió en los EEUU). Los que han realizado algún estudio de posgrado en Colombia, lo han hecho en las siguientes universidades: INALDE, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana de Cali y Universidad EAFIT.

ESTUDIOS DE PREGRADO DE LOS CFOs EN COLOMBIA Y EL RESTO DE LATAM



	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú	Latam
Formación académica							
Contabilidad (CPA)	45%	12%	8%	10%	29%	12%	19%
Administración de empresas (ingeniería comercial)	35%	34%	44%	35%	17%	47%	35%
Ingeniería (civil, industrial, sistemas)	5%	23%	33%	30%	27%	18%	23%
Economía	10%	20%	8%	15%	16%	23%	15%
Otros	5%	7%	4%	10%	4%	0%	5%
Sin información	0%	5%	3%	0%	6%	0%	2%

Metodología

Spencer Stuart realizó una investigación durante el primer trimestre de 2018 sobre la trayectoria profesional de 586 CFOs vinculados con las empresas que conforman los índices bursátiles en los siguientes países:

- >> **Argentina:** Merval (25 empresas)
- >> **Brasil:** Bolsa, Mais, Mais-Nivel 2, Nivel 1, Nivel 2 y Novo Mercado (373 empresas)
- >> **Chile:** IPSA (40 empresas)
- >> **Colombia:** Colcap (20 empresas)
- >> **México:** México IPC (116 empresas)
- >> **Perú:** Perú Select (17 empresas)

Según nuestra revisión de la literatura existente, este estudio constituye el primer análisis detallado de la trayectoria profesional de cada CFO en Latinoamérica, sus antecedentes académicos y profesionales, contrataciones internas y externas, nacionalidad, género y duración, entre otras variables.

Esta investigación va más allá de la información pública. Hemos estudiado los antecedentes de cada individuo desde el inicio de sus carreras, lo que nos ha permitido identificar patrones y determinar qué experiencia es relevante para los potenciales CFO. Este estudio se enfoca en los antecedentes profesionales que caracterizan a los candidatos antes de ser nombrados CFOs, específicamente para las empresas que forman parte del Índice COLCAP de Colombia en comparación con Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

El COLCAP es un índice de capitalización que refleja las variaciones de los precios de 25 las acciones más líquidas de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). La canasta del índice COLCAP estará compuesta por mínimo 20 acciones de 20 emisores diferentes.

El Índice de Precios Selectivo de Acciones (IPSA) es el principal índice bursátil de Chile, preparado por la Bolsa de Comercio de Santiago. Para el primer trimestre del 2018 éste está conformado por las 40 acciones con la mayor presencia bursátil.

Merval es el principal índice de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Los criterios de selección para estas acciones se basan en el volumen transado y el número de transacciones en los últimos seis meses, bajo la condición necesaria de una negociación en al menos el 80% de las ruedas consideradas. El rebalanceo del Merval se realiza trimestralmente.

B3 - Bovespa Mais, Bovespa Mais Nivel 2, Novo Mercado, Nivel 2 y Nivel 1 - se crearon para desarrollar el mercado de capitales brasileño, donde era necesario contar con segmentos adecuados para los diversos perfiles de las empresas. Todos estos segmentos se valorizan mediante reglas de gobierno corporativo diferenciadas. Estas reglas van más allá de las obligaciones de las empresas en virtud de la Ley de Sociedades de Brasil y su objetivo es mejorar la evaluación de quienes voluntariamente optan por unirse a uno de estos segmentos listados.

El Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), es el indicador más importante de la Bolsa Mexicana de Valores. El IPC de la Bolsa Mexicana de Valores es un indicador que se revisa cada año. El IPC es calculado a partir de las variaciones de precios de una selección de acciones, que se denomina muestra, balanceada, ponderada y representativa de todas las acciones cotizadas en la BMV.

El Índice Perú Select está diseñado para medir el desempeño de las acciones más grandes y más líquidas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

Listado de empresas colombianas que conforman el Índice COLCAP:

1	Almacenes Éxito	11	Corporación Financiera Colombiana
2	Avianca Holdings	12	Ecopetrol
3	Banco Davivienda	13	Empresa de Energía de Bogotá
4	Banco de Bogotá	14	Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá
5	Bancolombia	15	Grupo Argos
6	Canacol Energy LTD	16	Grupo Aval Acciones y Valores
7	Celsia	17	Grupo Inversiones Suramericana
8	Cementos Argos	18	Grupo Nutresa
9	CEMEX Latam Holding	19	Interconexión Eléctrica S.A.
10	Constructora Concreto	20	Promigas

Apéndice

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú	Latam
Género y edad							
Total CFO's	23	373	36	20	116	17	585
Hombres	95%	92%	97%	85%	92%	76%	90%
Mujeres	5%	8%	3%	15%	8%	24%	11%
Edad promedio	50	50	48	49	49	47	49
Edad promedio al asumir el cargo	44	No info	40	44	42	42	42
Contrataciones							
Internas	61%	No info	69%	50%	72%	65%	63%
Externas	35%	No info	28%	50%	22%	29%	33%
No info	4%	No info	3%	0%	6%	6%	4%
Nacionalidad							
Local	96%	97%	78%	95%	93%	76%	89%
Extranejero	4%	3%	22%	5%	1%	24%	10%
No info	0%	0%	0%	0%	6%	0%	1%
Experiencia previa como CFO	22%	No info	33%	65%	7%	12%	28%

Empresas por industria

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú	Latam
Empresas por industria							
Total empresas	25	373	40	20	116	17	591
Bienes de consumo y servicios	0%	13%	15%	10%	25%	12%	13%
Educación, sin fines de lucro y gobierno	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0.3%
Energía	50%	0%	18%	30%	2%	6%	18%
Servicios financieros	15%	27%	15%	30%	28%	18%	22%
Industrial	30%	50%	43%	25%	30%	64%	40%
Salud	0%	3%	3%	0%	3%	0%	2%
TMT (Tecnología, Medios y Telecomunicaciones)	5%	5%	4%	5%	6%	0%	4%
No definido	0%	0%	2%	0%	6%	0%	1%

Práctica de Ejecutivos Financieros Spencer Stuart

Hemos realizado más de 1.200 búsquedas de finanzas senior en los últimos dos años para clientes que incluyen compañías de los principales mercados Latinoamericanos, además del Fortune 500, FTSE 100, DAX 30 y HS 100, así como también empresas de Private Equity y sus compañías en cartera, start-ups y organizaciones sin fines de lucro.

Tenemos un acceso inigualable a ejecutivos financieros senior y experiencia en encontrar a los líderes financieros necesarios para tener éxito en una variedad de instancias, incluyendo director financiero, contabilidad, auditoría, controles, desarrollo corporativo, planificación y análisis financieros (FP&A), relaciones con inversionistas, riesgo, impuestos y tesorería.

Somos un equipo global y dedicado de 79 consultores, muchos de ellos con experiencia financiera, lo cual nos permite buscar a través de las fronteras y las industrias para encontrar líderes financieros con las habilidades y el ajuste cultural para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Creamos el mejor equipo para cada búsqueda trabajando en asociación con nuestras prácticas de la industria y colegas de todas las regiones.

Nuestro equipo en Latinoamérica



Fernando Aparicio

Fernando dirige la oficina de Bogotá de Spencer Stuart y realiza búsquedas dentro de los servicios financieros, comerciales y profesionales y para las prácticas industriales de la empresa. En particular, tiene amplia experiencia en banca corporativa y de inversión y en el sector minero. Fernando obtuvo un MBA del Instituto de Empresa de Madrid y una licenciatura en economía de la Universidad Javeriana en Bogotá.



Karin Karay

Karin es miembro de las prácticas de Consumo y Retail, Ropa y Bienes de Lujo, concentrándose en búsquedas de alto nivel para empresas industriales en Brasil. También lidera las prácticas de Ejecutivo Financiero de Capitales Privados y Bienes Raíces en Brasil. Ella dirigió anteriormente la práctica de servicios financieros en el país durante un año y ha servido a clientes de la industria durante más de 10 años. Karin obtuvo

una licenciatura en administración de empresas de la Fundación Armando Álvares Penteado y completó un curso de especialización en administración de empresas, finanzas y banca de la Fundación Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo. Habla fluidamente portugués, inglés y armenio y tiene conocimiento práctico del español.



Nicholas Schmidt

Nicholas dirige la práctica de Ejecutivo Financiero de Spencer Stuart en América Latina y es miembro de la práctica global de servicios financieros de la firma. Anteriormente dirigió la oficina de Santiago y en la actualidad lidera los esfuerzos de la empresa en servicios financieros y profesionales en Chile, concentrándose en particular en la banca de inversión, banca mayorista y de consumo, Private Equity, seguros y

bienes raíces. Tiene una licenciatura en administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y un MBA de The Wharton School de la Universidad de Pensilvania. Nicholas es oriundo de Chile y habla español, inglés y portugués con fluidez.

**Pablo Taussig**

Pablo aporta 25 años de experiencia en servicios financieros a Spencer Stuart. Dirige la oficina de la empresa en Buenos Aires y es miembro de las prácticas de Servicios al Consumidor y Financieros de la empresa. Pablo tiene una licenciatura en administración de empresas de la Universidad Católica Argentina y una maestría en economía de la Universidad de Notre Dame. También completó el programa para el sector minero de Tuck Executive Education en Dartmouth College.

**José María Urquiza**

José María lleva más de tres décadas en la industria bancaria y lidera la práctica de servicios financieros de la empresa. Con base en Ciudad de México, tiene amplia experiencia trabajando con clientes de México, España y Estados Unidos. José María tiene un MBA de Columbia Business School y una licenciatura en economía y negocios de la Universidad de Deusto (Bilbao, España)

**Victor Vignale**

Víctor dirige la oficina de Spencer Stuart en Lima y realiza búsquedas con énfasis en las industrias de servicios industriales, energía, tecnología, medios y telecomunicaciones y servicios financieros. Tiene amplia experiencia en la industria de las telecomunicaciones, donde ocupó diversos cargos de liderazgo en operaciones, ventas y marketing, regulatoria y finanzas. Víctor obtuvo una licenciatura en ingeniería eléctrica de la

Universidad Ricardo Palma, estudió negociación y marketing en la Universidad de California, y completó el Programa de educación ejecutiva en Harvard Business School.



PRÁCTICA DE EJECUTIVOS FINANCIEROS SPENCER STUART

Hemos realizado más de 1.200 búsquedas de finanzas senior en los últimos dos años para clientes que incluyen compañías de los principales mercados Latinoamericanos, además del Fortune 500, FTSE 100, DAX 30 y HS 100, así como también empresas de Private Equity y sus compañías en cartera, start-ups y organizaciones sin fines de lucro.

Tenemos un acceso inigualable a ejecutivos financieros senior y experiencia en encontrar a los líderes financieros necesarios para tener éxito en una variedad de instancias, incluyendo director financiero, contabilidad, auditoría, controles, desarrollo corporativo, planificación y análisis financieros (FP&A), relaciones con inversionistas, riesgo, impuestos y tesorería.

Somos un equipo global y dedicado de 79 consultores, muchos de ellos con experiencia financiera, lo cual nos permite buscar a través de las fronteras y las industrias para encontrar líderes financieros con las habilidades y el ajuste cultural para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Creamos el mejor equipo para cada búsqueda trabajando en asociación con nuestras prácticas de la industria y colegas de todas las regiones.

ACERCA DE SPENCER STUART

En Spencer Stuart sabemos la importancia del liderazgo. Las organizaciones de todo el mundo confían en nosotros para ayudarles a tomar decisiones de liderazgo de alto nivel con un impacto duradero en sus empresas.

A través de nuestros servicios de búsqueda de ejecutivos, directorios y leadership advisory services, ayudamos a crear y mejorar equipos de alto rendimiento para clientes selectos que van desde grandes multinacionales hasta compañías emergentes a instituciones sin fines de lucro.

Somos una empresa privada fundada en 1956, nos enfocamos en entregar conocimiento y resultados a través de los esfuerzos colaborativos de un equipo de expertos que ahora abarca 56 oficinas, 30 países y más de 50 prácticas especializadas.

Los directorios y los líderes recurren constantemente a Spencer Stuart para ayudar a abordar sus necesidades de liderazgo en áreas como la búsqueda de ejecutivos, servicios para juntas directivas, planes de sucesión, servicios de evaluación ejecutiva y muchas otras facetas de la efectividad organizacional.

Para mas información sobre Spencer Stuart, visitar www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



© 2019 Spencer Stuart. All rights reserved.
For information about copying, distributing and displaying this work,
contact: permissions@spencerstuart.com.

Amsterdam
Atlanta
Bangalore
Barcelona
Beijing
Bogotá
Boston
Brussels
Buenos Aires
Calgary
Chicago
Copenhagen
Dallas
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hong Kong
Houston
Istanbul
Johannesburg
Lima
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis/St. Paul
Montreal
Moscow
Mumbai
Munich
New Delhi
New York
Orange County
Paris
Philadelphia
Prague
Rome
San Francisco
Santiago
São Paulo
Seattle
Shanghai
Silicon Valley
Singapore
Stamford
Stockholm
Sydney
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington, D.C.
Zürich