



**“PROPUESTA DE TIPOLOGÍA PARA ORGANIZAR Y CLASIFICAR A
LOS CFO”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTABILIDAD

Alumno: Rafael José Guajardo Ormazábal

Profesor Guía: Ariel La Paz

Santiago, junio de 2022

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Javi, Luli, Fionita y Koch

RESUMEN EJECUTIVO O ABSTRACT

Resumen ejecutivo

La presente investigación propone una tipología para identificar, clasificar y analizar a los distintos tipos de CFO. Este ejercicio teórico es acompañado por una doble validación empírica, en la forma de una revisión de los principales portales de empleo de Chile y de la aplicación de una encuesta exploratoria descriptiva a personas que actualmente se desempeñan como CFO en una organización determinada.

Palabras clave: gerentes de finanzas, CFO, encuesta.

Abstract

The following research proposes a typology in order to identify, classify and analyze the different types of CFO. This theoretical exercise is accompanied by a dual empirical validation, in the shape of a review of the main job boards in Chile and of the application of an exploratory & descriptive survey to people who currently hold the position of CFO in a given organization.

Keywords: chief financial officer, CFO, survey.

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	5
I.1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	5
I.1.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	8
I.2 OBJETIVOS	9
I.3 METODOLOGÍA	10
CAPÍTULO II: DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA: LAS FINANZAS Y LOS CFO	12
CAPÍTULO III: CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS CFO	19
CAPÍTULO IV: TIPOS DE CFO	25
CAPÍTULO V: VALIDACIÓN EMPÍRICA	28
CAPÍTULO V.1 REVISIÓN DE PORTALES DE EMPLEO	28
CAPÍTULO V.2 ENCUESTA EXPLORATORIA	38
CAPÍTULO VI: CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	41
CAPÍTULO VII: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	42
CAPÍTULO VIII: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	68
ANEXO 1. Tabla de resumen: revisión de portales de empleo	68
ANEXO 2. Cuestionario encuesta de caracterización CFOs	74

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tipos de CFO	26
2. Número de CFOs según revisión de portales de empleo	37
3. Número de CFOs según encuesta	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Tipos de CFO según funciones predominantes	30
2. Funciones netamente financieras como lo principal del cargo	30
3. Funciones ampliadas como lo principal del cargo	31
4. Funciones netamente financieras como complemento del cargo	32
5. Funciones ampliadas como complemento del cargo	33
6. Alusiones totales por subtipo de CFO	34
7. Alusiones a cada subtipo como lo principal del cargo	35
8. Alusiones a cada subtipo como complemento	36
9. Rubro de la organización de desempeño	42
10. Superior directo	43
11. Tamaño según número de empleados	44
12. Tamaño según VV USD	45
13. Título de pregrado	46
14. Postgrado (sí/no)	47
15. Tipo de postgrado	48
16. País donde cursó postgrado	49
17. Años de experiencia laboral total	50
18. Años de experiencia como CFO	51
19. Número de menciones de cada función	52
20. Número de funciones realizadas	53
21. Tipos de CFO según las funciones desempeñadas	54
22. Habilidades dentro del top 4 de las más desarrolladas	56

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

I.1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia de las empresas, el cargo de Gerente de Finanzas (en adelante CFO¹) nace en respuesta a la necesidad de las organizaciones de tener un especialista a cargo de generar un completo y saludable manejo de sus finanzas en pos de la maximización de las ganancias obtenidas, del buen uso de los flujos de dinero, del control presupuestario y del equilibrio en los niveles de deuda e inversión. Sin perjuicio de esto, las funciones de los CFO han ido evolucionando en virtud de una serie de cambios en la concepción, las misiones y visiones y los fines de las empresas. Éstas por su parte, se vieron en la necesidad de adaptarse a realidades, sociedades y mercados cambiantes, por lo que la evolución organizacional fue inevitable.

Desde los comienzos de la economía moderna, las empresas han sido consideradas como uno de los principales agentes económicos involucrados en el sano funcionamiento de los mercados (Axtell, 2007). Como entidades, las empresas tienen en su núcleo el objetivo de maximizar las ganancias obtenidas (Axtell, 2007) y, por lo mismo, tenían una composición organizacional acorde a este fin. En el esfuerzo constante por maximizar la ganancia, la posición de CFO es de suma importancia. En la visión tradicional de la empresa, los CFO tenían labores asociadas a velar por la salud financiera de la empresa. Asimismo, debían preocuparse de la propuesta de valor de la empresa y de que ésta se tradujera en balances positivos para la organización, para así fomentar y proteger la salud y madurez financiera de la empresa (Ross et al., 2012). Todas estas labores, por muy diversas que parezcan, tienen en común el mismo objetivo, la maximización de las ganancias económicas obtenidas por la empresa. Y, por lo mismo, el rol del CFO estaba más o menos definido, en desmedro de variaciones menores, siendo uno de los elementos centrales de las finanzas (Brealey et al., 2010).

Con el paso del tiempo, particularmente desde la segunda mitad del siglo XX, tanto los mercados como los agentes económicos se vieron en la necesidad de adaptarse a profundos cambios en las realidades económicas, políticas y sociales. A esto se agrega una serie de cambios tecnológicos y de cambios institucionales que terminaron por alterar la concepción

¹ Se tomó la determinación de referirse a los Gerentes de Finanzas utilizando el acrónimo de CFO en vista del significado de esta sigla en inglés, que sirve para abreviar la expresión *Chief Financial Officer*, considerada como la expresión más certera para hacer alusión a la amplia gama de funciones de los Gerentes de Finanzas respecto de la salud financiera de una empresa.

misma de las empresas. La noción que se tenía de éstas, de sus objetivos, de sus funciones y de sus fines se vio modificada, ampliándose y haciéndose más compleja.

Así, las empresas dejaron de ser vistas únicamente como organizaciones que apuntaban a un cálculo racional y frío dirigido únicamente a la maximización de ganancias en una función productiva determinada (Gawu e Inusah, 2018). Comenzaron a ser vistas con una noción ampliada, en la que se les adjudicaron una serie de otras actividades, asociadas al impacto a largo plazo de la empresa en su entorno y con el rol social de la misma: producción de bienes y servicios, generación de empleos y mejoras tecnológicas. De esto nace el término “responsabilidad social de la empresa” o “responsabilidad social empresarial”, que pasa a aparecer en el ideario colectivo y a ser utilizado en el análisis del funcionamiento y del accionar de las empresas ya existentes y en el diseño de futuras organizaciones.

Las organizaciones se vieron en la necesidad de evolucionar para hacer frente a estas nuevas concepciones y a estas nuevas funciones que les fueron atribuidas que, a su vez, les significaban de nuevas responsabilidades y exigencias. Así, comenzó un proceso paulatino y gradual de reestructuración organizacional que, dependiendo del grado de desconexión entre una empresa determinada y estas nuevas concepciones, visiones, fines y funciones, fue más o menos profundo y con duraciones variables (Gawu e Inusah, 2018), proceso que además tuvo heterogeneidad en la profundidad de los cambios y en la temporalidad de los mismos.

En este proceso de reestructuración y de redefinición organizacional, prácticamente todos los elementos que tradicionalmente daban forma a las empresas se vieron, como mínimo, replanteados o repensados. Algunas empresas, consideradas a la vanguardia de las organizaciones, sufrieron cambios menos profundos y radicales y únicamente tuvieron que ajustar algunos pocos elementos. Otras organizaciones, por el contrario, se vieron en la necesidad de replantear, de manera significativa la mayor parte de sus elementos, fueran tangibles o bien intangibles (Gawu e Inusah, 2018).

Los CFO se vieron envueltos en este proceso de reestructuración y sus funciones, originalmente dirigidas de manera casi exclusiva a la maximización de las ganancias a través de la salud y la madurez financiera, fueron ampliadas. Los CFO, que originalmente habían sido concebidos con funciones principalmente asociadas a la generación de mayores ganancias a través del adecuado manejo de las finanzas de la empresa, se vieron en la necesidad de ampliar su espectro de acción, para evaluar proyectos de inversión, participar en la formulación de estrategias tecnológicas e iniciativas de responsabilidad social.

Sin perjuicio de que estas tendencias de modernización y reformulación de las empresas se dieron de manera más o menos transversal a través de diversos mercados, el proceso de cambio y adaptación ha ocurrido de manera diferida en diversos países, industrias e incluso, empresas dentro de un mismo Estado. Además, pese a que la noción ampliada de la empresa es algo que viene siendo promovido desde finales del siglo XIX, la implementación de estos cambios dista de ser instantánea y no necesariamente se ha dado de manera sincrónica. Sin perjuicio del motivo detrás de las diferencias en el *timing* de este proceso de cambio, es necesario reconocer y comprender que esto ha derivado en una situación heterogénea en cuanto a los tipos de empresas que coexisten en la actualidad. Y, al mismo tiempo, esta heterogeneidad organizacional ha generado una situación en la que es imposible determinar qué concepción, qué funciones, qué cargos y qué fines son parte del diseño organizacional de una empresa. Para identificar cada uno de estos elementos, se vuelve necesario volcar la atención hacia el interior de las organizaciones, realizando un análisis profundo y acabado de cada una de ellas.

Como parte esencial de la composición organizacional de una empresa, el hecho de que nos encontremos en una situación de heterogeneidad organizacional genera el mismo efecto en este cargo. Así, es factible encontrar CFOs más apegados a la visión tradicional de esta función, intrínsecamente atada a la finalidad maximizadora de ganancias de las empresas en las visiones convencionales. O bien, podemos encontrar CFOs que, en respuesta a la pluralidad de funciones y de responsabilidades que les adjudicaron a las empresas en las nociones ampliadas de estas organizaciones, tienen otro *set* de funciones que van más allá del solo cuidado de las finanzas de la empresa, en términos tradicionales. Y, dentro de este grupo de CFOs con funciones y características disímiles de la visión convencional, es posible encontrar variaciones según la arista a la que se le dé prioridad acorde a la visión y configuración organizacional de cada empresa o de acuerdo con las habilidades y organización ya desarrolladas por el profesional.

Todo lo anteriormente dicho se traduce en la necesidad de definir de manera estratégica los diversos cargos y roles gerenciales, en vista del papel que juegan como recurso crítico para el adecuado y eficiente despliegue de las estrategias de negocio y de alineamiento de los escasos recursos de una organización. Esta idea cobra mayor importancia si se consideran los riesgos de una mala definición de cargos a nivel empresarial. Al mismo tiempo, el hecho de que una persona siga una formación académica y/o profesional que corra el riesgo de quedar obsoleta también puede significar en situaciones de riesgo para la salud de la organización, sobre todo si se combina con una mala definición de cargos. Así, las empresas no son las únicas entidades que debieran preocuparse por aprender cuáles son las

tendencias organizacionales a nivel global, sino que comparten esta responsabilidad con las universidades y otras entidades de educación superior y de formación. Este segundo grupo de instituciones debería apuntar a adecuarse y actualizarse acorde a las tendencias para así adaptar sus programas de estudios, generando candidatos más atractivos a los ojos de reclutadores que paulatinamente van actualizando las características que buscan para ciertos cargos en virtud de las responsabilidades implicadas y acorde a los criterios de selección y recomendaciones adecuadas.

Para enfrentar esta problemática, esta investigación describe sistemáticamente una tipología de CFOs. Una tipología es un sistema organizado de un conjunto de tipos de un fenómeno determinado (Collier et al., 2008; Collier et al., 2012). La utilización de tipologías para analizar fenómenos complejos permite identificar las distintas variantes o tipos de este fenómeno, además de clasificarlos y organizarlos. Una tipología es una sofisticada herramienta metodológica utilizada de manera transversal en las ciencias sociales, tanto en la metodología cualitativa, para clasificar y analizar instancias de un fenómeno, como en la tradición cuantitativa para medir ciertos indicadores de una variable determinada.

I.1.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Utilizando una tipología, es posible comprender un fenómeno determinado de manera detallada y acabada, a través de la identificación de una serie de variables y de las distintas combinaciones y configuraciones de éstas. Cada combinación distinta se traduce en un tipo determinado del fenómeno en cuestión (Collier et al., 2008; Collier et al., 2012). En este sentido, cada configuración posible de las variables que dan forma a los CFO se va a traducir en un tipo de CFO determinado, que se adapta mejor a las realidades y contextos empresariales. Cada uno de estos tipos va a ser parte de la tipología la que permitirá tener una visión agregada, acabada y detallada de cada tipo posible de CFO, permitiendo una mejor descripción de cargos, definiciones para la estructura organizacional y apropiado diseño de esquemas de evaluación y compensaciones que buscan fomentar los comportamientos que se alinean con el proyecto empresarial.

Los resultados de la tipología serán representados en una tabla de datos, que será complementada, además, con una representación visual de sus resultados, a través de un mapa conceptual. Éste será una síntesis y demostración visual de los resultados del proceso de organización y clasificación. Estos resultados podrán ser de utilidad para empresas, reclutadores e instituciones de educación superior que busquen tener un entendimiento más acabado y actualizado de las tendencias más recientes en lo que respecta al cargo de CFO.

Esta mejora en la percepción que se tenga de los mismos permitirá que las evaluaciones, actualizaciones y evaluaciones de un CFO sean más efectivas, además de permitir una mejora en la definición de futuras tareas y responsabilidades, teniendo por resultado una descripción de cargo mucho más precisa y pertinente. Al mismo tiempo esto podría generar programas de estudios más adecuados a los requerimientos de las empresas y a las tendencias más actualizadas del mercado laboral, ajustándose de mejor medida a los requerimientos deseados por los reclutadores.

I.2 OBJETIVOS

La presente investigación tiene por objetivo generar una herramienta de descripción, clasificación y análisis de los distintos tipos de CFO. Particularmente, se centra en los CFO asociados a la realidad laboral chilena. Para lograr esto, se debe comenzar por una revisión teórica de la literatura que permita construir distintos conceptos de CFO según ciertas características, para luego generar una tipología en torno a los mismos. Posteriormente, es necesario validar dicha herramienta teórico-conceptual de manera empírica. Esto se hará en dos instancias, una primera relacionada con la revisión de diversos portales de empleo de elevada reputación con el fin de encontrar perfiles de CFO en sus publicaciones de puestos de trabajo. Una segunda revisión empírica estará vinculada con la confección y aplicación de una encuesta con fines exploratorios sobre información descriptiva, dirigida a diversos CFO actualmente en ejercicio de dicho cargo. Finalmente, los hallazgos de ambas instancias empíricas serán contrastados con la herramienta teórico-conceptual “tipología” con el afán de someterla a validación empírica para el mercado laboral chileno.

Por lo mismo, la estructura de los objetivos de la presente investigación es la siguiente:

Objetivo General:

- Confeccionar una herramienta teórico-conceptual, empíricamente validada, que permita describir, clasificar y analizar los distintos tipos de CFO del mercado laboral chileno.

Objetivos específicos:

- Revisar los argumentos teóricos presentes en la literatura especializada en torno a la figura del CFO.
- Conceptualizar distintos tipos de CFO en torno a las características identificadas en la literatura.

- Crear una tipología de CFOs según los conceptos desprendidos de la revisión bibliográfica.
- Organizar los distintos tipos de CFO dentro de la tipología propuesta.
- Revisar diversos portales de empleo de renombre en búsqueda de oportunidades laborales que correspondan a los tipos de CFO presentes en la teoría.
- Confeccionar, distribuir y sintetizar los resultados de una encuesta exploratoria sobre los CFO dirigida a personas que actualmente detentan el cargo.
- Someter la herramienta teórica a validación empírica según la revisión de los portales de empleo y la encuesta.
- Evaluar la validez empírica de la herramienta teórica propuesta.

I.3 METODOLOGÍA

El presente trabajo consiste en una investigación cualitativa que busca comprender las tendencias más actualizadas en torno a los perfiles requeridos y a las funciones asociadas a los CFO. Se trata de un estudio exploratorio descriptivo que apunta a contrastar elementos teóricos con la realidad empírica del mercado laboral chileno en cuanto a los CFO. Para realizarlo, se propone la confección de una tipología de tipos de gerentes de finanzas, compuesta por diversos tipos.

En primer lugar, es necesario destacar algunas de las características y fortalezas propias de la tradición cualitativa. Ésta se caracteriza por dar un alto nivel de atención al trabajo conceptual, siendo éste fundamental para definir y delimitar correctamente el fenómeno de interés y por lo mismo, otorgando al investigador la capacidad de identificar casos de dicho fenómeno de manera adecuada (Goertz and Mahoney, 2006; Goertz and Mahoney, 2013).

Una tipología es un arreglo ordenado de un tipo de instancias de un fenómeno de interés (Collier et al., 2008; Collier et al., 2012). Con ellas se busca organizar distintas manifestaciones de un fenómeno determinado en torno a una serie de variables que van a permitir distinguir diversas categorías de clasificación.

Para validar la tipología construida a partir de la teoría con observaciones empíricas del caso chileno, esta investigación contempla una doble validación empírica. En primer lugar, se hizo una revisión de distintos portales de empleo y las ofertas laborales asociadas al cargo de CFO en cada uno de estos. En segundo lugar, se aplicó una encuesta a modo de herramienta de recolección de datos cualitativos.

Esta herramienta de recolección de datos suele ser utilizada, principalmente, para obtener información estructurada, respecto de algunos aspectos relevantes y acotados de un fenómeno de interés, en una muestra representativa de una población de interés determinada. En esta investigación en particular, la encuesta fue utilizada para obtener información de carácter cualitativo de actores de relevancia e interés para el fenómeno estudiado. Por lo mismo, se le dio una especial relevancia a la construcción conceptual que da forma al fenómeno de interés y a los distintos tipos identificados dentro de la tipología. Así, se confeccionó un cuestionario que busca obtener ciertas piezas de información relevante de los sujetos de interés. Es, entonces, una encuesta que se aplica a un N pequeño de casos y que busca encontrar información de relevancia para el análisis del fenómeno tratado.

Por lo mismo, es importante destacar que esta tesis únicamente contempla un análisis con fines descriptivos y no busca incurrir en análisis de inferencia causal. La muestra de tamaño pequeño, así como la no utilización de análisis estadístico son aspectos que podrían potenciarse en investigaciones futuras, tomando los hallazgos descriptivos de esta investigación como punto de partida.

CAPÍTULO II: DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA: LAS FINANZAS Y LOS CFO

Las empresas son organizaciones que buscan utilizar recursos escasos de manera efectiva y eficiente para producir e intercambiar bienes y servicios de distinto tipo y así generar ganancias (Aremu, 2015). Además de esta búsqueda primaria de generar ganancias, existen otros objetivos clave que se manifiestan en diversas empresas, volviéndose fundamentales para éstas. Entre ellos es posible mencionar el objetivo de crecimiento, de control de cierta participación del mercado, de supervivencia, de satisfacción del personal, de imagen y reputación, objetivos sociales, objetivos nacionales y la satisfacción de los accionistas (Aremu, 2015).

En virtud del objetivo o bien, de la combinación de varios de estos, que una empresa determinada desee alcanzar, ésta adoptará una organización acorde y, al mismo tiempo, definirá sus funciones a partir de ésta. En cuanto a las diversas funciones que son ejecutadas dentro de una empresa, en pos de la consecución de su fin, podemos encontrar la función de producción, la función de comercialización, la función financiera y la función de personal (Aremu, 2015).

En virtud de lo anterior, es posible identificar algunos de los elementos centrales que se encuentran presentes en cada empresa: el intercambio de bienes y/o servicios, la búsqueda de ganancias como objetivo primario, el involucramiento en numerosas transacciones, el *marketing* y la distribución de bienes, el riesgo de negocios y la incertidumbre. La disponibilidad de comprador y vendedor, la producción de bienes y/o servicios, las habilidades de negocios para el éxito económico, las obligaciones sociales y la necesidad de atender a las necesidades y demandas humanas (Aremu, 2015).

Respecto del funcionamiento de las empresas, es posible comprender que para perseguir y alcanzar el fin correspondiente se encuentra altamente determinado por la estructura adoptada y por los recursos, de diversa naturaleza, que éstas tengan a su disposición. Asimismo, el entorno, las reglas del juego y las diversas normas que regulen, en mayor o menor medida su accionar, van a tener una injerencia importante en el grado de éxito de las organizaciones.

Para los efectos de esta investigación, el aspecto más relevante es la revisión del rol que los CFO juegan dentro de estas organizaciones y de la manera que tienen de interactuar con los demás agentes que componen una empresa y con la manera en la que se vinculan con

funciones empresariales más allá de las funciones financieras. Así, interesa en particular detenerse en las finanzas corporativas.

Las finanzas corporativas están íntimamente relacionadas con el objetivo inicial de generación de ganancias de toda empresa. La manera en la que se busca generar la propuesta de valor de la empresa, permitiendo a ésta perseguir y eventualmente alcanzar su objetivo inicial de generar ganancias y otros varios que puedan complementarlo, depende de sobremanera de la salud financiera de la organización y de cómo ésta se constituye. Por lo mismo, es necesario comprender que las empresas pueden adoptar diversas configuraciones. La configuración correspondiente determinará a su vez la estructura organizacional de la empresa, lo que terminará por incidir de manera directa en las finanzas corporativas. Ello debido a que, dependiendo de la estructura organizacional adoptada, el número de actores o agentes con los que el CFO debe interactuar, cooperar y colaborar para velar por la salud financiera de la empresa puede variar, lo que podría simplificar o bien complejizar el proceso de persecución de los objetivos y fines de dicha organización. Entre las configuraciones más comunes es posible encontrar las empresas de propietario único, las empresas estructuradas por sociedad y las empresas de responsabilidad limitada (Aremu, 2015).

Las empresas de propietario único se caracterizan por ser operadas por un único individuo, siendo dueño y responsable legalmente por las deudas de la organización. Se caracterizan por una estructura de naturaleza simple, por la sencillez para ser formadas, por no requerir reconocimiento legal y por una línea difusa y casi imperceptible entre negocio y dueño de la empresa, siendo el propietario quien gestiona toda la empresa, por lo que no existe separación entre junta ejecutiva y propietarios, siendo éste además totalmente responsable de la deuda de la organización (Aremu, 2015). Las empresas tipo estructuradas por sociedad se caracterizan por un acuerdo entre las partes, que se ponen de acuerdo para cooperar y así avanzar en la consecución de objetivos e intereses comunes, dividiendo las ganancias entre sí de manera proporcional al aporte de cada parte a la empresa. Por último, las empresas de responsabilidad limitada, entidades legales, nacen en vista de la alta probabilidad de que un negocio fracase, acotando el margen de responsabilidad de los propietarios en cuanto a la deuda de la organización.

Dependiendo de la naturaleza de la organización, la función financiera y las finanzas corporativas van a ser más o menos complejas. El número de agentes que intervengan en este proceso y que, por lo mismo, se relacionen con el CFO, va a estar intrínsecamente relacionado con la modalidad de la empresa. Y, al mismo tiempo, las distintas funciones que

deban ser cubiertas por el CFO, como líder o garante de las finanzas corporativas, van a ser más o menos complejas dependiendo del tamaño del espectro de actividades que deba realizar. Pero, para comprender de buena manera la manera en la que el CFO se hace cargo de las finanzas corporativas, es también necesario revisar en detalle a las finanzas como disciplina en sí misma.

Las finanzas, como toda disciplina, se han visto envueltas en procesos de cambio y evolución a medida que la realidad cambiante desafía los lineamientos tradicionales. Así, es posible dividir la historia de las finanzas en tres grandes etapas. Gran parte de la evolución del conocimiento financiero estuvo asociada al fuerte desarrollo de esta disciplina durante el siglo XX, el que trajo consigo cambios radicales asociados al objeto de estudio mismo de la disciplina, haciendo el tránsito desde una esfera descriptiva, pasando por el denominado enfoque tradicional, llegando al período de mayor auge y producción de conocimiento científico en cuanto a la teoría financiera, empleando sofisticadas herramientas de análisis y predicción (Flórez Ríos, 2008).

La primera etapa de las finanzas dice relación con el surgimiento de esta disciplina. Como tal, surgen de una corriente económica denominada “cameralismo”, considerada como una de las bases de la gestión administrativa estatal actual, que se centra en la aplicación de distintos tipos de estímulos para fomentar el crecimiento económico dentro del territorio de un Estado, adoptando una visión práctica de éste, sustentada en normativas constitucionales (Forrester, 1990). El cameralismo puede considerarse como “la ciencia económica de la administración”, en vista de que estudia la administración y la gestión pública desde un punto de vista teórico y económico, analizando las finanzas públicas y los ámbitos de poder estatales, con miras al bienestar de la sociedad en su conjunto. Así, desde las ideas de esta corriente de pensamiento se potenció el desarrollo del concepto de funcionario público como gestor de fondos públicos, posicionándose como una pieza esencial del sistema de gestión y administración estatal.

Esta lógica de gestión y administración financiera se replica a nivel empresarial, quedando estas funciones a cargo de los CFO. En sus funciones primitivas, los CFO tenían tareas asociadas con el manejo y control de los libros de contabilidad y el control de la teneduría. Por lo mismo, es factible entender tanto a la contabilidad como a la administración como algunas de las partes que componen las finanzas corporativas (Ross et al., 2012). Pero, con el paso del tiempo, este tipo de funciones se vieron reforzadas de manera progresiva. Lo recién dicho termina por incidir en el aumento de la importancia de una metodología positiva de las finanzas, caracterizada por la descripción de la realidad, con un fuerte énfasis en la

revisión de aspectos externos a la empresa, tanto legales como institucionales, así como en los procesos excepcionales asociados al funcionamiento de las organizaciones, tales como las quiebras, las fusiones, las absorciones y las consolidaciones (Stone Dewing, 1921). Esto cobra especial importancia luego de la crisis de 1929, que incidió en que las empresas pusieran énfasis en que la cantidad de capital propio fuese lo más similar posible a los fondos ajenos, cobrando una mayor importancia la estructura financiera de la empresa. Vale la pena mencionar que esta visión de las finanzas relega las decisiones financieras a un segundo plano, pese al foco que pone en la estructura financiera y en la política de reparto de dividendos.

Una segunda etapa de las finanzas como disciplina va desde la década de los cuarenta hasta la crisis energética de finales del siglo XX. Los años cuarenta estuvieron marcados, inevitablemente, por la Segunda Guerra Mundial (primera mitad de la década) y por los primeros años de la Guerra Fría (segunda mitad del decenio). La complejidad del contexto incidió en que no se dieran cambios considerables en la concepción de las finanzas ni en la concepción de las empresas. El CFO mantenía la lógica anterior y se caracterizaba por una política de gestión poco arriesgada, priorizando la liquidez y la solvencia de la organización (Baskin y Miranti, 1997). Sin embargo, es en este período en que comienzan a germinar los primeros brotes de lo que sería, eventualmente, la concepción financiera moderna de la empresa. Ello, impulsado por un aumento en la utilización de la investigación operativa y de la informática a nivel empresarial, lo que aumenta la importancia de la planificación y del control y, junto a estos, la implantación presupuestaria y controles a nivel capital y tesorería.

Así, comienza a cobrar importancia temas tales como la metodología para el análisis de las inversiones y los criterios de decisión financiera que eventualmente, inciden en la maximización del valor de la empresa a través de la correcta valoración de una inversión en vista de su corriente de cobros y pagos y, por lo mismo, de las ganancias (Schneider, 1970).

El período que va entre la década de los cincuenta y la crisis energética de 1973 se caracterizó por un ciclo de alzas en la economía, en el que la empresa tuvo una fuerte expansión, sentando la mayor parte de las finanzas actuales. Este período de prosperidad financiera se vio caracterizado por la primacía de objetivos tales como la maximización del valor de mercado de la empresa, la rentabilidad, el crecimiento y la diversificación internacional, superando a los objetivos previos de solvencia y de liquidez organizacional (Baskin y Miranti, 1997). Asimismo, continúa el auge y la expansión de la investigación operativa y de la utilización de la informática, siendo aplicadas de manera transversal a las organizaciones y no únicamente a las grandes empresas.

Es en este período que elementos centrales para las finanzas modernas, tales como la teoría de selección de carteras (Markowitz 1952, Markowitz 1959), que eventualmente derivó en el modelo de equilibrio de activos financieros, uno de los aspectos más importantes de las finanzas modernas. En este período surgen además otras teorías que buscan facilitar el logro de los objetivos anteriormente mencionados, tales como la resolución del problema de selección de inversiones en situaciones de restricción presupuestaria (Lorie y Savage, 1955) y los planteamientos que defienden el endeudamiento de la empresa en vista de que éste no influye en el valor de las acciones, además de admitir el impuesto a las sociedades (Modigliani y Miller, 1958; Modigliani y Miller, 1963).

Se introduce además la noción de interdependencia entre proyectos, a través de la utilización de programación lineal y dinámica (Weingartner, 1963), así como la toma de decisiones de inversión en ambientes de riesgo a través de diversas técnicas, tales como la desviación típica del VAN (Hillier, 1963), las técnicas de simulación (Hertz, 1964) y los árboles de decisión. Asimismo, se continúa con el desarrollo de algunas de las ideas de Markowitz en torno a la formación óptica de carteras de activos financieros (Sharpe, 1964; Lintner, 1965; Mossin, 1966; Sharpe, 1967; Fama, 1968), la que nos dice que en todo mercado existen dos tipos de riesgo: el riesgo diversificable, que se puede controlar y el riesgo sistemático, que no se puede cubrir. De este planteamiento se desprende que el rendimiento que una empresa puede esperar de activos libres de riesgo equivale al de un activo sin riesgo, junto a una prima por cada unidad de riesgo sistemático.

La tercera etapa de las finanzas como disciplina, es la que comienza con la crisis energética de 1973 y se extiende hasta nuestros días. Ha estado caracterizada por avances en términos de investigación científica sobre las finanzas (Baskin y Miranti, 1997), surgiendo nuevas y relevantes teorías financieras tales como la teoría de valoración de opciones, la teoría de valoración por arbitraje y la teoría de agencia (Merton, 1998; Black, Fischer and Myron Scholes, 1973; Jensen y Meckling, 1976).

Asimismo, en este período se producen importantes avances en torno a la política de dividendos (Black y Scholes, 1974; Miller y Scholes, 1978) y sobre los segmentos de inversiones en acciones (Kim, et al., 1979). Más allá de estos avances investigativos, es relevante tener en consideración los trabajos en torno a la estructura financiera óptima de las organizaciones. Una postura sostiene que la estructura financiera es irrelevante en vista del impuesto sobre la renta personal, en vista de que se prefiere la deuda como fuente de financiamiento (Miller, 1977; Warner, 1977), mientras que otra plantea que existe una

estructura financiera óptima ante un mercado de capitales perfecto, considerando el impuesto a las sociedades y los costos de quiebra (Kim, 1978; Kim, 1979; De Angelo y Masulis, 1980; Ross, 1985).

Con el paso del tiempo, la investigación en teoría de las finanzas sigue avanzando y surgen diversas revisiones teóricas y metodológicas de las temáticas recién mencionadas, acompañadas de nuevas y más sofisticadas validaciones empíricas, matemáticas e informáticas (Baskin y Miranti, 1997). Surge asimismo un mayor interés por la internacionalización de los diversos fenómenos financieros y de las decisiones propias del ámbito de las finanzas, por lo que comienzan a utilizarse conceptos tales como riesgo político y riesgo de variabilidad del tipo de cambio.

Y, si bien es necesario reconocer que estas tendencias fueron las que se manifestaron en las economías más desarrolladas, es importante tener en consideración que, a nivel empresarial, Chile tiende a seguir de cerca y a replicar las tendencias organizacionales norteamericanas, pese a ser un país de renta media. Asimismo, el caso chileno ha estado marcado por diversos eventos de crisis, de mayor regulación del mercado de capitales, de etapas de crecimiento y de auge, lo que incide en que, si bien se busca seguir los lineamientos y tendencias norteamericanas a nivel general, existen variaciones en su aplicación en el ambiente empresarial chileno, las que van desde leves desfases o desajustes temporales, hasta diferencias sutiles en la forma y el fondo de los diseños organizacionales.

Es de relevancia tener en mente, además, el hecho de que no todas las empresas operan de manera similar. Esto se relaciona con que las organizaciones pueden funcionar de manera sumamente diversa debido a numerosos elementos: el tamaño de la empresa, su antigüedad, la industria de la que participa, el alcance geográfico de las operaciones de la misma, los distintos objetivos estratégicos que éstas pueden tener, la cuota de mercado, entre otros. Cada uno de estos elementos puede generar tremendos cambios en términos operacionales para la empresa, los que a su vez se vinculan con diferencias organizacionales, pudiendo manifestar áreas fusionadas (como lo anteriormente mencionado en cuanto a las fusiones entre finanzas y otras áreas) o bien abiertamente no tener algunas de estas áreas por diseño.

Todavía más, en algunas situaciones, incluso habiendo organizaciones que no manifiestan diferencias en los elementos recién mencionados, pueden tener diferencias en cuanto al diseño organizacional y a la estructura organizativa y, por lo mismo, en lo que respecta al gobierno corporativo. Esto quiere decir que la función del CFO muchas veces va a estar totalmente supeditada al diseño corporativo y a la definición corporativa del rol de este cargo.

Por lo mismo, es de vital importancia el hecho de que elementos tales como sus responsabilidades, funciones, características académicas, y personales, incentivos de desempeño, entre otros, queden claramente establecidos desde el diseño de la estructura organizacional, siendo capaces además de adaptarse en el tiempo a un entorno cambiante y a la manera en la que diversos objetivos corporativos asociados al manejo financiero, administrativo y de cumplimiento normativo vayan evolucionando.

CAPÍTULO III: CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS CFO

Los CFO son aquellas personas en las que reside la función esencial de velar por la salud, madurez y estabilidad financiera de la empresa (Friedman 2012).

Esta función, tan inherente a la razón de ser de las organizaciones, reviste una importancia central en su funcionamiento y en sus operaciones. Y, pese a los diversos cambios que han existido en torno a la teoría general de la empresa y a la manera en la que éstas son vistas en cuanto a naturaleza, a fines y a funciones y a los distintos planteamientos y replanteamientos que se han dado a nivel de teoría de las finanzas, la función de los CFO, en general se ha mantenido más o menos indemne, con una evolución cada vez más compleja del cargo y de mayor responsabilidad dentro de la compañía, a pesar del surgimiento de nuevos cargos gerenciales que podría haber diluido las atribuciones y el poder de decisión del CFO. Así, pese a los cambios en las nociones centrales en la subdisciplina de las finanzas y a los diversos tipos de CFO que pudiesen existir, algunas de sus funciones se mantuvieron en el centro de este cargo, de manera transversal, mientras que otras se han agregado de acuerdo a la evolución del área y de los mercados.

La principal función de un CFO puede entenderse, de manera resumida, como la responsabilidad de dirigir las finanzas de una empresa y de encargarse de todas las eventualidades que se desprendan de éstas. A su vez, existe una serie de responsabilidades asociadas a estas funciones principales que tienen relación directa con algunos de los aspectos centrales para toda organización, tales como la contabilidad, la administración y la administración financiera. Esto cobra todavía mayor importancia al considerar que existe una tendencia, en diversas empresas, a unificar las funciones contables con las financieras, las administrativas con las contables o bien las administrativas con las financieras. Por lo mismo, dependiendo de la estructura organizacional de cada empresa, las funciones del CFO pueden sufrir variaciones: pueden remitirse exclusivamente a las funciones financieras o bien pueden encontrarse en una situación de polifuncionalidad en la que la función financiera se combina con la contabilidad o con la administración.

A su vez, dentro de estas responsabilidades derivadas de la función principal de los CFO encontramos aspectos de suma relevancia para la empresa, tales como recortar gastos, aumentar las ganancias y asegurar el control (Deloitte, 2017). En vista de esta amplia gama de responsabilidades que derivan del manejo de las finanzas de la organización, es factible considerar que los CFO tienen una función multifacética (EAE Business School, 2019), que por lo mismo requiere un amplio conjunto de habilidades y conocimientos y que puede

traducirse en diversos tipos de CFO dependiendo del ámbito que prime por sobre los demás. Así, es factible encontrar CFOs en los que una habilidad o conocimiento prime por sobre los otros o bien, que se dé prioridad al cumplimiento de una de sus funciones por sobre las demás.

Todas estas funciones desprendidas del fin general de manejar las finanzas de la empresa son de una importancia crítica para el correcto funcionamiento de estas organizaciones, estando directamente vinculadas con la efectividad del proceso de toma de decisiones corporativas (ACCA e IMA 2014). Por lo mismo, la figura del CFO se encuentra cada vez sometida a una mayor presión. Asimismo, es un actor que se vuelve cada vez más fundamental para las organizaciones, en particular por su creciente involucramiento en la formulación y ejecución de estrategias corporativas y de portafolio de negocios de la empresa, así como de la estrategia competitiva de cada uno de estos elementos, teniendo por lo mismo un mandato que cada vez requiere un mayor dominio de sofisticados elementos analíticos (Levy 2020).

Como se anticipó, diversos autores se refieren a distintas funciones complementarias de los CFO, siendo éstas las que se desprenden de la prerrogativa general de velar por el buen manejo de las finanzas de una empresa. ACCA e IMA, por ejemplo, proponen un modelo de nueve puntos, repartidos en tres etapas, en cuanto a las funciones de un CFO. La primera etapa está vinculada con la responsabilidad que los CFO tienen de crear el mandato financiero de la empresa, asociado con la generación de una cultura financiera adecuada, a asegurar el compromiso de la organización y a conocer y comunicar los diversos puntos de interés que hacen las veces de ventajas comparativas de la empresa (ACCA e IMA, 2014). La segunda etapa corresponde a la responsabilidad de los CFO en cuanto a la generación de información y a dejarla fija y a disposición de la organización. Esta información ha de estar fundada sobre datos objetivos y evidencia empírica ordenada, asociada también a un aprovechamiento de las tecnologías financieras. La tercera etapa mencionada por estos organismos dice relación con el despliegue del talento de la organización, en vista de que el correcto aprovechamiento de las habilidades, los conocimientos y las conductas financieras diferencian a las empresas con un desempeño financiero destacable de las demás.

Por su parte, el grupo Page se refiere a la flexibilidad y maleabilidad que ha de tener la persona que ocupe el puesto de CFO en la actualidad, en vista de las distintas complejidades que el mundo de hoy reviste para las empresas (Michael Page, 2018). Por lo mismo, se espera que esta persona tenga un dominio avanzado de una serie de temáticas y de roles asociados a las labores esperadas de un CFO exitoso. El grupo Page se refiere a cuatro roles

que han de ser dominados por un CFO en la actualidad: el rol del científico, el rol del piloto, el rol del entrenador y el rol del ingeniero.

El CFO con rol de científico es aquel que se ocupa también de la generación de datos, de la gestión de las estructuras de TI y del alineamiento de sistemas para habilitar procesos de reporte eficientes (Michael Page, 2018). El CFO piloto es aquel que toma el “*mix comercial*” de la empresa y lo complementa con un conjunto de competencias y estrategias propias, modificándolo y siendo así capaz de generar un nuevo modelo de negocios. El CFO entrenador es el que se concentra en la búsqueda y adquisición de talento que, liderando desde la función financiera hacia las demás funciones y elementos que conforman a la organización, fomentando el complemento entre personas y tecnologías e incidiendo en un aumento constante y gradual del desempeño transversal de la empresa a través del potenciamiento de habilidades y de talentos. Finalmente, el grupo Page hace alusión a un CFO del tipo ingeniero, caracterizado por la organización y coordinación de las diversas reglas y normativas que van a regir a la empresa, generando la línea que determinará el accionar del CEO y la caracterización de la organización por un cierto número de años.

En otra publicación, esta misma entidad se refiere a la manera en la que la posición de CFO se ha convertido en un puesto transformacional, tanto por los cambios que ha tenido, en su esencia, como por el efecto catalizador de cambios a nivel organizacional que hoy en día se espera de dicho cargo, particularmente en cuanto a la productividad y al margen de ganancias que generan en la empresa (PageExecutive, 2020). Establecen que existen cuatro distintas facetas que pueden adoptarse por un CFO: 1) una faceta orientada al diseño; 2) una faceta de líder estratégico; 3) la faceta de guardián de la confianza y de la viabilidad de la organización; 4) la faceta colaborativa.

La orientación al diseño dice relación con el rol del CFO como una de las piezas clave en cuanto a la transformación organizacional y, por lo mismo, a la manera en la que esta persona ha de desenvolverse con atención constante a posibilidades de diseño estratégico y de desarrollo organizacional que potencien a la empresa. El CFO líder estratégico, por su parte, es aquel que se caracteriza por hacer las veces de aliado estratégico para la gerencia general y para los accionistas principales de una empresa, ayudando a la consecución de sus objetivos y al respeto de sus intereses. La faceta de guardián de la confianza y de la viabilidad se vincula con aquellos CFO que, en su accionar, se hacen responsables de la viabilidad financiera de la empresa. Finalmente, la publicación se refiere a un CFO del tipo colaborativo. Éste corresponde al CFO que tiene interiorizado y pone en práctica una función conectiva y

colaborativa entre las distintas partes que componen a una empresa, dejando de lado una visión aislacionista de la gestión financiera (PageExecutive, 2020).

La Asociación Internacional de Contadores Profesionales Certificados (ACCA por sus siglas en inglés) analiza la manera en la que se define el valor de una empresa. Particularmente, se refiere al papel de los CFO y la función financiera en general, en la creación de valor para una organización. La agrupación plantea que la definición del valor es un proceso que combina la visión de clientes, inversionistas, empleados, abastecedores y otros *stakeholders*, argumentando además que el proceso de definición de valor surge como producto de interacciones significativas entre actores clave, de la combinación y manera de enfrentar o aprovechar las diversas amenazas y oportunidades que se presentan a la organización (ACCA, 2020b). Asimismo, la ACCA se refiere al proceso asociado al valor de una organización, estableciendo que el proceso no se acaba con la sola definición del valor, sino que éste debe luego crearse, entregarse y mantenerse a lo largo del tiempo. Esto se ve potenciado si se toman en consideración argumentos tales como los de Doron y colaboradores quienes se refieren a la manera en la que el CFO impacta en la propuesta de valor, particularmente a través de la adopción de funciones de controlador y de contabilidad además de las ya adjudicadas funciones financieras, estableciendo a su vez que es una tendencia que ha ido en aumento con el paso del tiempo (Doron et al., 2019).

También es relevante tener en consideración el hecho de que siendo la contabilidad una función tan cercana a la función financiera de una organización, entre ambas se dé una relación sinérgica que apunte hacia una mejor consecución de los objetivos de la empresa, traduciéndose en un fortalecimiento de la propuesta de valor de la misma. Por lo mismo, hay autores tales como Hoitash y colaboradores que se refieren al rol del CFO, particularmente en lo que respecta a la manera en que dichas funciones podrían verse potenciadas en caso de que el trasfondo académico / profesional del CFO sea de contabilidad, argumentando que ello podría incidir en estrategias más conservadoras y menos arriesgadas, pero destacando a su vez que habría otras facetas o aristas que quedarían descuidadas (Hoitash et al., 2016).

Otra publicación de ACCA destaca el rol fundamental de los CFO en la creación de valor dentro de una empresa, argumentando además que ésta es una pieza fundamental para un adecuado nexo entre la labor de un CFO y las funciones financieras de una empresa, permitiendo una conexión entre ambos elementos, evitando así que cada uno sea visto como una pieza aislada, en el vacío (ACCA, 2020^a). Por lo mismo, se refieren al CFO creador de valor, siendo éste el que se percata de que la definición, la creación, la entrega y la sostenibilidad del mismo, son parte de un ciclo de etapas interrelacionadas que se

retroalimentan positivamente. Establecen además que es a través de la adopción de este modelo de CFO, que una empresa es realmente capaz de alcanzar una visión integrada respecto del rendimiento y del valor, combinando la visión tradicional contable, la perspectiva de los inversionistas y la perspectiva de la sociedad, llegando así a una perspectiva del valor compuesta por el valor social de la empresa, el valor de negocios de la empresa y el valor de balance contable de la organización.

Asimismo, desde McKinsey & Company se refieren al rol clave de la figura del CFO, pero supeditado al contexto de la pandemia del COVID-19. Establecen que el paso inicial y uno de los esenciales es la capacidad que el CFO ha de tener para analizar y enfrentar la crisis en una perspectiva inmediata (Agrawal et al., 2020). Esta faceta inicial está vinculada con la toma de decisiones resolutivas que busquen la resiliencia financiera de la organización, permitiendo que ésta sea capaz de solventar los problemas de liquidez y de estrés financiero que surgen de la pandemia, cuantificando los activos en efectivo de manera temprana y precisa y controlando los gastos, levantando escenarios potenciales a los que podría enfrentarse la organización e instaurando un plan comunicacional de emergencia que permita el manejo y la gestión adecuada de la gestión financiera en la situación anormal impuesta por la pandemia del COVID-19. Todo esto debiese apuntar a la confección de un marco regulatorio que permita que un equipo directivo de tamaño más o menos pequeño pueda tomar decisiones de negocios informadas y acertadas en el momento indicado, además de realizar un monitoreo constante de las condiciones inciertas y cambiantes generadas por la pandemia.

El grupo también se refiere al rol clave de los CFO en el proceso de transición desde la pandemia hacia la denominada “nueva normalidad” una vez superada la crisis sanitaria del COVID-19. Así, se espera que una vez asegurada la solvencia financiera de la empresa, principalmente a través de la preservación de los activos en efectivo, los CFO determinen la creación de un ambiente de estabilización para el negocio, promoviendo un aumento en la productividad de la empresa, reevaluando las inversiones de la organización y fortaleciendo el balance contable y potenciando el rol de la planificación financiera y del análisis financiero (Agrawal et al., 2020). Por ende, se espera que los CFO sean capaces de reimaginar y reformar a la organización para la normalidad que suceda a la pandemia del COVID-19, impulsando medidas de transformación de la mentalidad de la organización, permitiendo así la relocalización de recursos, considerando potenciales mejoras al portafolio de productos y promoviendo la productividad a través de la digitalización de la empresa.

Otra entidad de renombre que se refiere a los diversos tipos de CFO, su accionar y sus funciones es Deloitte. Este organismo en particular se refiere a las características deseables

en un CFO en vista del contexto pandemia del COVID-19, pero centrándose en la responsabilidad de estos actores en el mundo post pandemia (Deloitte, 2020). La idea del grupo es identificar las características y competencias deseables para un CFO en el contexto post pandemia, teniendo en consideración los potenciales cambios y desafíos a los que tendrán que hacer frente en el desempeño de su labor, la que tendrá como objetivo crecer en una economía reconstruida, en lugar de los objetivos de sobrevivir y recuperarse que han caracterizado a la mayoría de las organizaciones en el contexto de la pandemia. La publicación establece que las empresas ven a los CFO de cinco maneras: 1) los CFO con capacidad de reinención en tiempo real; 2) los CFO de pensamiento flexible; 3) los CFO con fluidez digital; 4) los CFO con ansias de aprendizaje y; 5) los CFO con capacidad de liderazgo en un mundo virtual. Deloitte propone además que estos cinco tipos de CFO pueden converger en una única figura, que sería el CFO ideal para el mundo post-pandemia, al combinar todas las facetas que los reclutadores buscan en la actualidad.

CAPÍTULO IV: TIPOS DE CFO

Para proponer una tipología de CFOs, se vuelve necesario mencionar, en primer lugar, los distintos tipos de CFO que encontramos en la literatura y comprender los elementos determinantes de un tipo u otro. A su vez, se considera importante identificar las tendencias en cuanto a los CFO en el mercado laboral chileno, por lo que se pretende conocer los perfiles más buscados por los reclutadores a nivel nacional, identificando a su vez los elementos que van a marcar a cada uno de los perfiles.

En atención a la revisión de la literatura, fue posible identificar diversos tipos de CFO. La primera diferenciación relevante va de la mano con las funciones asociadas al cargo, teniendo dentro de ésta dos posibilidades: se encontraron CFOs que tienen funciones organizacionales únicamente asociadas a la gestión financiera de la empresa y otros que tiene una función ampliada multifacética.

Tipos de CFO en cuanto a sus funciones dentro de la organización:

- I) CFOs con funciones estrictamente financieras
- II) CFOs con funciones ampliadas y multifacéticas

Pese a esta primera diferenciación, este trabajo busca ir más allá de la distinción general en cuanto a si un CFO ejecuta funciones netamente financieras o bien si tiene responsabilidades ampliadas, asociadas a otras áreas funcionales de la organización. Por lo mismo, se enumeran las diversas variantes identificadas en la revisión bibliográfica, sin perjuicio de si son parte de una noción más acotada de los CFO o bien, si son parte del grupo de CFOs con funcionalidad ampliada. Por lo tanto, las diversas variantes serán determinadas por el alcance de la labor asociada a la función financiera, así como por las diversas funcionalidades complementarias incorporadas a las labores del CFO.

En atención a lo recién dicho, se identificaron los siguientes subtipos de CFO:

- I.a) CFOs con funciones vinculadas con velar por la salud, solvencia y responsabilidad financiera de la organización
- I.b) CFOs con funciones asociadas a la creación de la estrategia financiera y definición del mandato financiero relacionado con la propuesta de valor de la organización
- I.c) CFOs con funciones de generación y distribución de datos y de información financiera a las distintas áreas de la empresa
- II.a) CFOs con funciones de búsqueda y gestión del talento financiero de la organización

II.b) CFOs con funciones de colaboración con gerencia general y con inversionistas

II.c) CFOs con funciones de conector entre las distintas áreas de la empresa

Se propone la siguiente tabla de resumen para organizar los distintos tipos de CFO encontrados en la literatura:

1. TIPOS DE CFO	
I) Funciones netamente financieras	a) Salud, solvencia y responsabilidad financiera
	b) Estrategia y mandato financiero según propuesta de valor
	c) Datos y distribución de información financiera
II) Funciones ampliadas	a) Búsqueda y gestión del talento financiero
	b) Colaboración con gerencia general y junta inversora
	c) Conector de diversas áreas de la organización desde las finanzas

Con esta tipología es posible clasificar a los CFO de la siguiente manera. En primer lugar, CFOs de tipo I), en caso de tener funciones netamente financieras. Luego, están los CFO de tipo II), los que tienen un número de funciones ampliadas igual o mayor al número de funciones netamente financieras. Luego, algunos de estos CFO de tipo I) o tipo II) pueden subclasificarse en caso de que alguna de las funciones en particular prime por sobre las demás, sea por ser la principal o bien porque las otras no se encuentran contempladas, por lo que podríamos encontrar CFOs de tipo I.a), I.b), I.c) o bien II.a), II.b), II.c).

Además de la evaluación de los tipos de CFO desde una perspectiva netamente teórica, es relevante analizar la manera en que, los diversos tipos de CFO reconocidos, se manifiestan o no de manera empírica en el mercado laboral asociado al reclutamiento de gerentes de finanzas. Ello en vista de que resulta importante revisar si los elementos teóricos derivados de la revisión bibliográfica se condicen con la realidad práctica del mundo empresarial chileno. Posteriormente, se aplicará una encuesta de caracterización de CFOs a distintas personas

que se encuentren actualmente ejerciendo dicho cargo. A través de este ejercicio dual se pretende validar empíricamente la herramienta teórica.

CAPÍTULO V: VALIDACIÓN EMPÍRICA

A continuación, se presenta el diseño de investigación para validar la parte empírica del estudio, subsecuente a la revisión teórica y bibliográfica ya realizada. A través de este diseño se pretende lograr una aplicación práctica de los elementos conceptuales recogidos anteriormente, para así revisar el mercado laboral en Chile (en cuanto a los CFO) y determinar, luego de esta exploración, si los tipos de CFO que se incluyen en la tipología tienen manifestación empírica o no.

Por lo mismo, se comenzó realizando una detallada revisión de distintos argumentos teórico-conceptuales detrás de las finanzas corporativas y de las distintas maneras en las que éstas se han manejado y administrado a lo largo del tiempo. Este barrido permite identificar y explicar diversas escuelas en cuanto a las funciones previstas para un CFO.

Teniendo como punto de partida los argumentos especializados respecto de las finanzas y de los CFO, se confeccionó una tipología de CFOs que permite clasificarlos y posteriormente comprenderlos de mejor manera. Y, en vista de que este ejercicio de construcción fue eminentemente conceptual, dado que se construye desde los argumentos teóricos y no desde datos empíricos, se realiza la validación empírica de la misma.

Para lograr una validación empírica que dé sustento a la tipología de CFOs se llevó a cabo una recopilación de datos exploratoria en el mercado laboral chileno, específicamente en lo que respecta a las publicaciones y solicitudes de empleo para vacantes de CFO, así como a la revisión de los perfiles de diversos CFO, de distintos rubros, que se encuentran actualmente en funciones.

5.1 REVISIÓN DE PORTALES DE EMPLEO

Para realizar esto, se revisaron diversos portales de empleo específicos para el plano empresarial / organizacional, particularmente aquellos que se vinculan de fuerte manera con las finanzas. Se revisaron ofertas laborales de distintas empresas, de diversos rubros, para cargos altos en el área de finanzas. En esta parte de la validación empírica, para clasificar a un CFO dentro de un tipo determinado, es necesario poner atención tanto al número y tipo de funciones que se asocian al cargo en la oferta de empleo, como al perfil requerido y al sentido mismo de la oferta laboral. Por ejemplo, es factible imaginar una publicación que enumera varias de las funciones netamente financieras, pero que dada la descripción del

cargo y el título del mismo, el sentido del rol esté relacionado con funciones ampliadas más allá de lo netamente financiero.

En concreto, se examinaron ofertas compartidas a través del portal laboral de Michael Page, de su equivalente en Robert Half y de algunas ofertas compartidas a través de LinkedIn, Laborum, Trabajando.com y, por último, la Bolsa Nacional de Empleos. Estos portales fueron seleccionados debido a diversos motivos. LinkedIn es una red social ampliamente reconocida por sus diferentes funcionalidades asociadas al mercado laboral. Permite mostrar el CV y el perfil de manera intuitiva, sencilla y completa a una audiencia amplia, además de contemplar una herramienta de búsqueda de oportunidades laborales con numerosos registros, para diversos cargos en distintas industrias. Pese a ello, no sacrifica especificidad en cuanto a la publicación de ofertas. La situación es similar para Laborum y para Trabajando.com y para la Bolsa Nacional de Empleos que, si bien no caen en la categoría de redes sociales, son portales de empleo ampliamente reconocidos, especialmente debido al alcance y al volumen de publicaciones. Encima de esto, todos estos sitios han sido reconocidos como parte del top 10 de páginas de búsqueda de oportunidades laborales en Chile (Cursando.cl S/F). Michael Page y Robert Half fueron empleadas en vista de que sus portales financieros fueron utilizados en la etapa teórica de esta investigación, al momento de buscar distintos tipos de CFO, por lo que tienen la particularidad de ser portales de empleo cercanos al ámbito financiero.

Se revisaron 23 publicaciones de oportunidades laborales acorde a los criterios recién descritos. En estas 23 ofertas de empleo se logró identificar ofertas que apuntan tanto a CFOs del tipo netamente financiero como a CFOs con funciones ampliadas. Encima de esto, se reconocieron 5 de los 6 subtipos de CFO identificados en la revisión de la literatura, siendo solamente el tipo II.a (funciones asociadas a la búsqueda y gestión del talento financiero) sin representación en las ofertas laborales especializadas.

Tipo de CFO según funciones predominantes

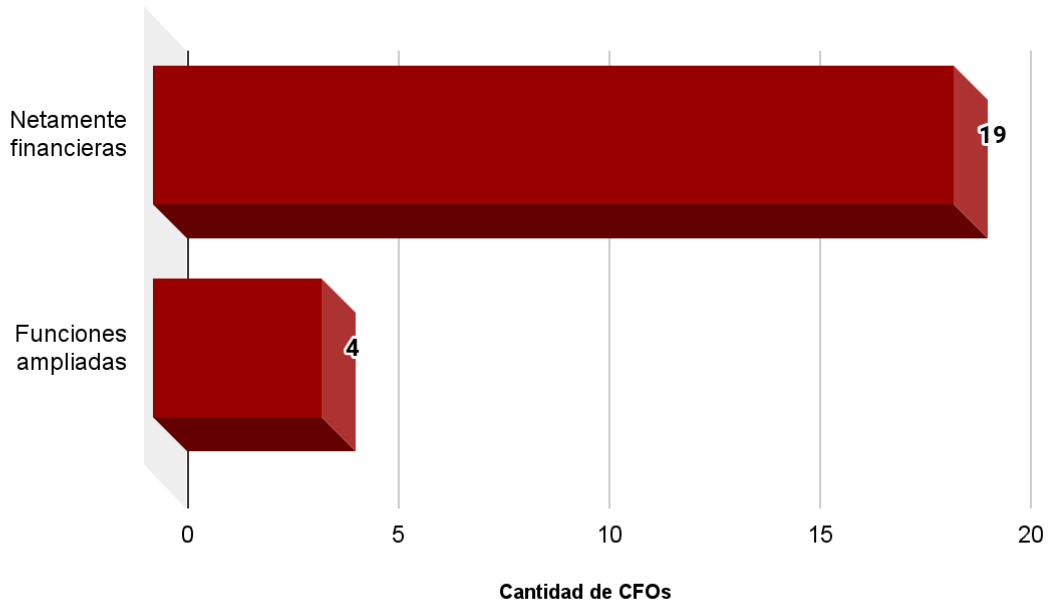


Gráfico 1. Tipos de CFO según funciones principales

Gráfico 1: De los 23 avisos encontrados en los portales mencionados anteriormente, se puede observar que la gran mayoría (82,6%, equivalente a 19 publicaciones) corresponde a cargos cuya prioridad es el desempeño de funciones netamente financieras, mientras que el 17,4% (4 publicaciones) se remite a CFOs con funciones ampliadas.

Funciones netamente financieras como lo principal del cargo

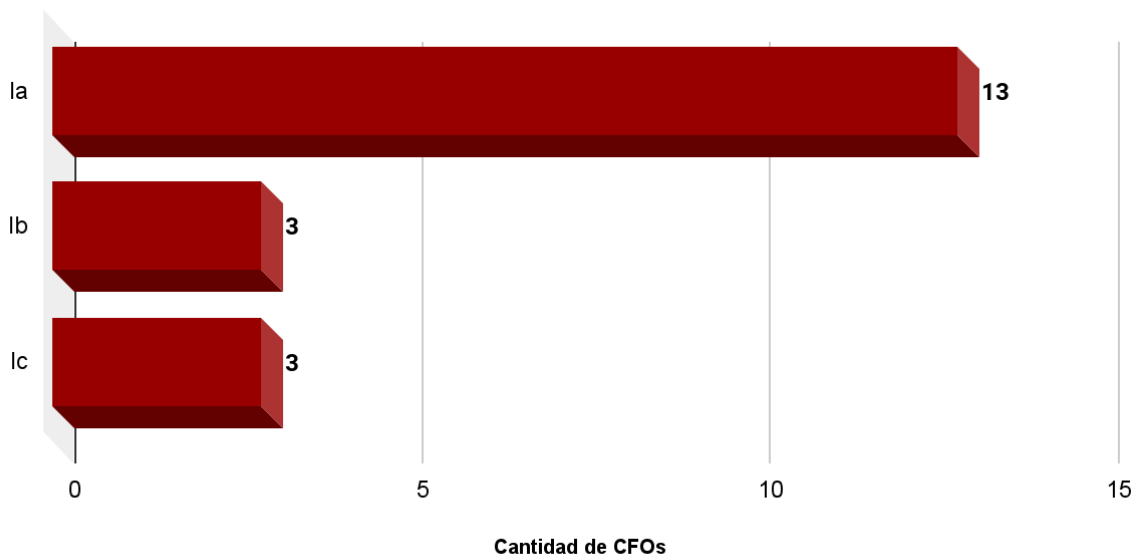


Gráfico 2. Ofertas que apuntan a CFOs con funciones netamente financieras

Gráfico 2: Dentro del grupo de publicaciones que ofertan puestos que priorizan lo netamente financiero, un 68,4% (13 ofertas) está dirigido a cargos del subtipo Ia (salud, solvencia y responsabilidad financiera). El restante se divide en partes iguales (15,8% y 3 ofertas cada uno) entre los subtipos I.b (estrategia y mandato financiero según propuesta de valor) y I.c (recolección de datos y distribución de información financiera dentro de la organización).

Funciones ampliadas como lo principal del cargo

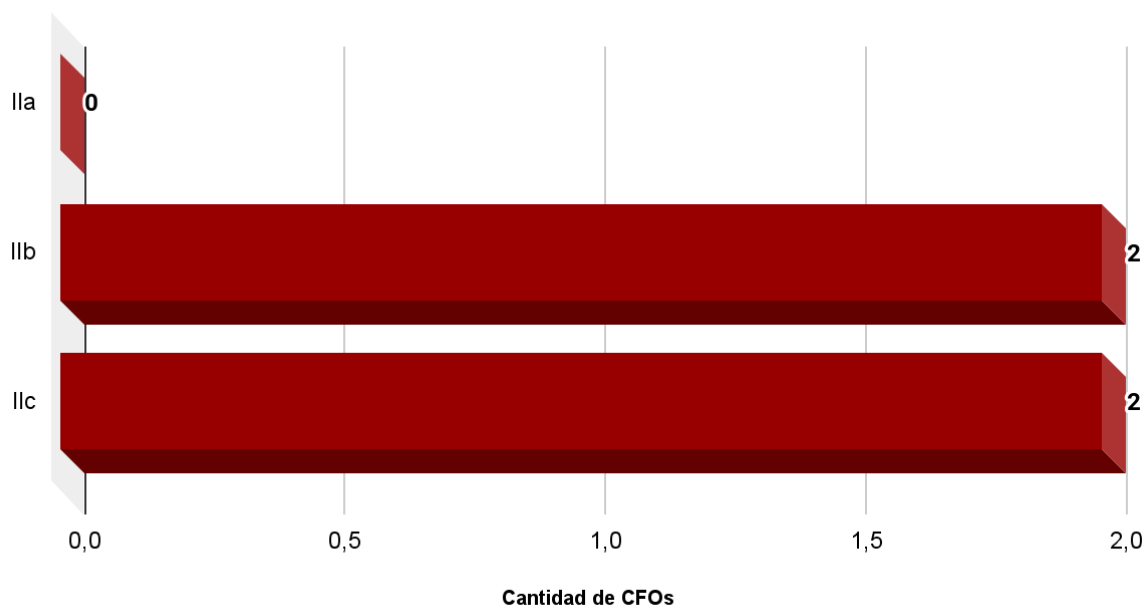


Gráfico 3. Ofertas que apuntan a CFOs con funciones ampliadas

Gráfico 3 :Las publicaciones que apuntan a CFOs con funciones ampliadas son solamente 4 y se reparte en partes iguales (50%, 2 ofertas cada una) entre el subtipo Ii.b y el subtipo Ii.c (colaboración con gerencia general y junta inversora, por un lado y conector de diversas áreas de la organización desde las finanzas, por el otro).

Para cada publicación se determinaron los subtipos y funciones complementarios del cargo en cuestión. Es decir, si bien no eran la parte esencial de la descripción del empleo, estaban contemplados dentro del set de funciones habituales, al servicio de lo principal. Los resultados se presentan a continuación:

Funciones netamente financieras como complemento del cargo

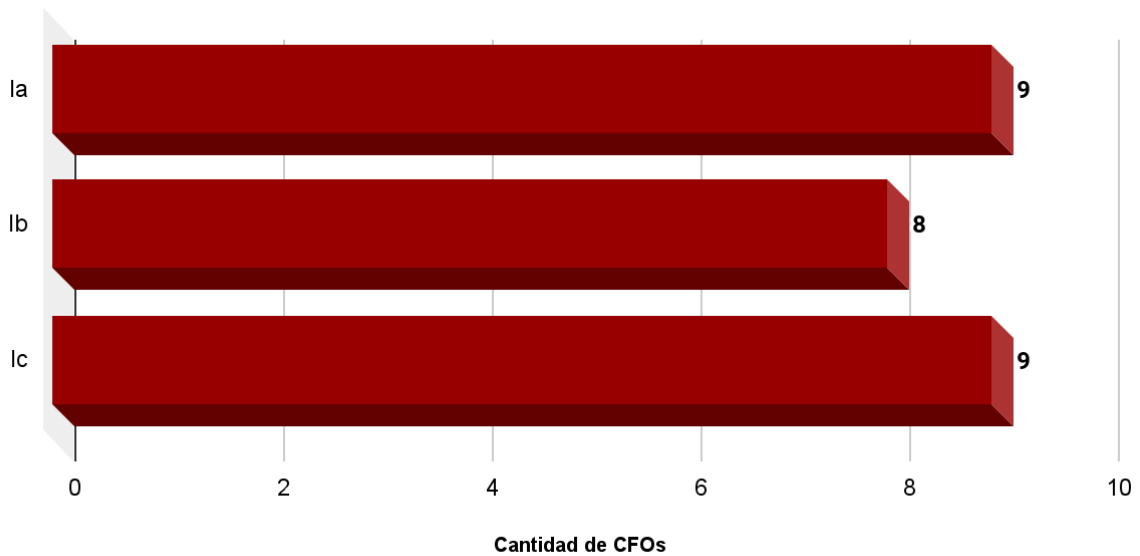


Gráfico 4. Ofertas que contemplan funciones netamente financieras como complemento del cargo en cuestión

Gráfico 4: Las funciones netamente financieras fueron aludidas en 26 ocasiones distintas, siendo los tipos I.a y I.c (salud, solvencia y responsabilidad financiera y datos y distribución de información financiera, respectivamente) los más comunes con un 34,6% de presencia (9 alusiones cada uno), seguidos de cerca por el tipo I.b (estrategia y mandato financiero según propuesta de valor), con 8 alusiones (30,8%). Es necesario considerar que aquí se miden las alusiones en lugar del número de publicaciones debido a que cada publicación podía contemplar a más de una función netamente financiera como un complemento del cargo en cuestión.

Funciones ampliadas como complemento del cargo

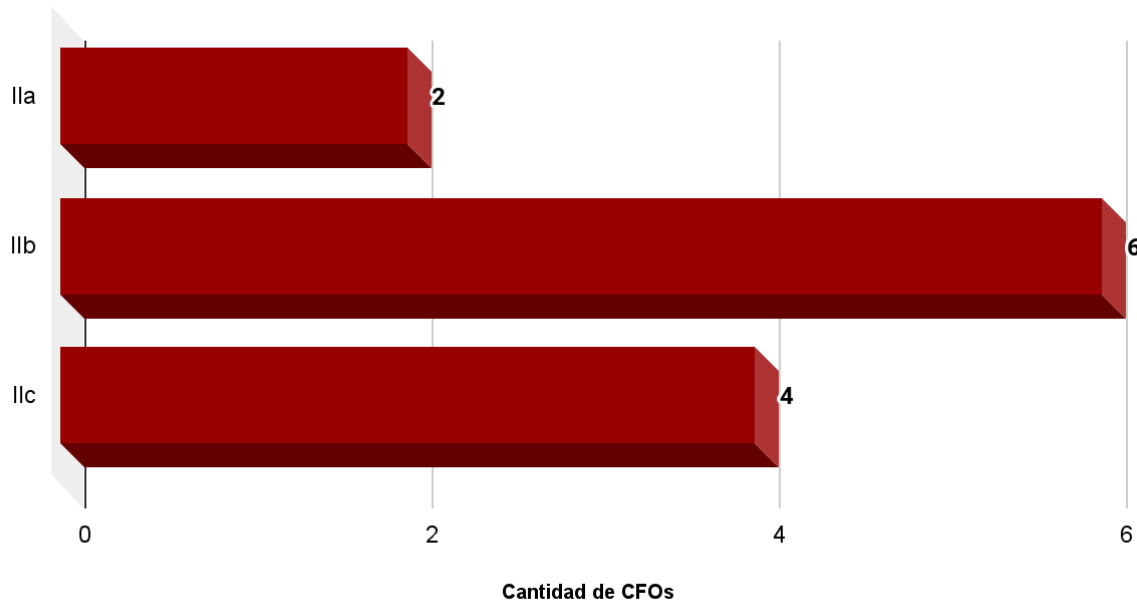


Gráfico 5. Ofertas que contemplan funciones ampliadas como complemento del cargo en cuestión

Gráfico 5: En el caso de las funciones ampliadas, éstas estuvieron presentes como complemento de las prioridades de cada cargo en 12 ocasiones, siendo el subtipo II.b (colaboración con gerencia general y junta inversora) el predominante con un 50% de presencia (6 ocasiones). Le sigue el subtipo II.c (conector de diversas áreas de la organización desde las finanzas) con un 33,3% (4 alusiones) y por último, el subtipo IIa (búsqueda y gestión del talento financiero) con 2 menciones (16,7%). Es necesario considerar que aquí se miden las alusiones en lugar del número de publicaciones debido a que cada publicación podía contemplar a más de una función ampliada como un complemento del cargo en cuestión.

Alusiones totales por subtipo de CFO

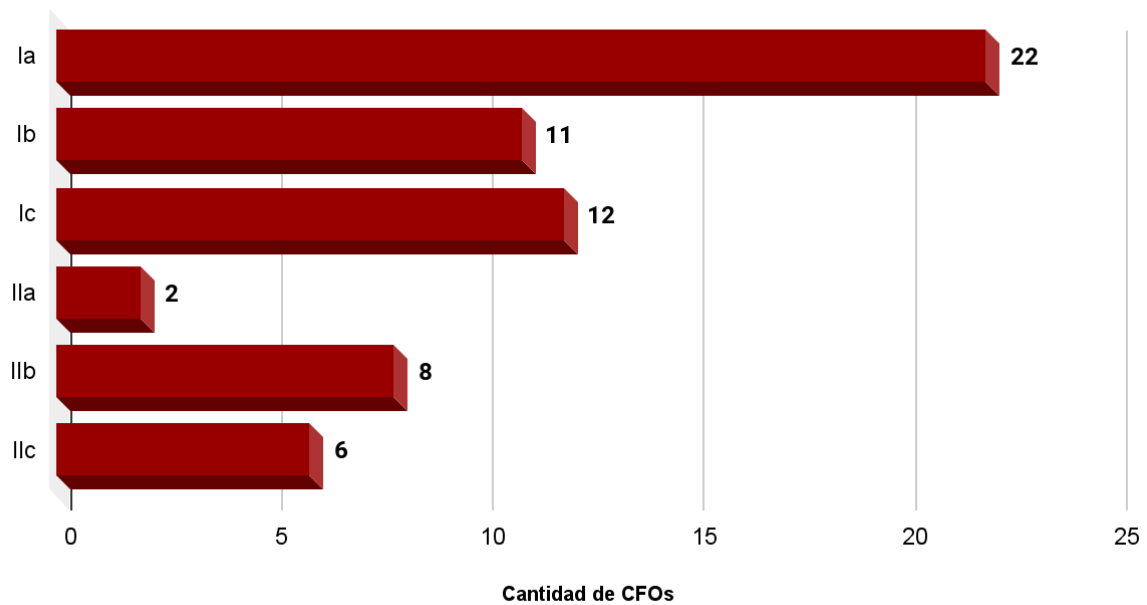


Gráfico 6. Alusiones totales a cada subtipo de CFO

Gráfico 6: Visto desde una perspectiva macro, los diversos subtipos tuvieron 61 alusiones en las 23 ofertas de empleo estudiadas. Así, es posible clasificar estas funciones identificadas en la totalidad de ofertas laborales en los distintos subtipos de la tipología. De estas 61 ocasiones, el 36,1% estuvo asociado al subtipo Ia (salud, solvencia y responsabilidad financiera, 22 ocurrencias), seguido por el subtipo I.c (distribución de información financiera, 19,7%, 12 alusiones) y luego por el I.b (estrategia y mandato financiero según la propuesta de valor, 18%, 11 menciones). El subtipo que tuvo la menor cantidad de referencias fue el II.a (búsqueda y gestión del talento financiero) con solamente 2 alusiones (3,3%).

Alusiones a cada subtipo como lo principal del cargo

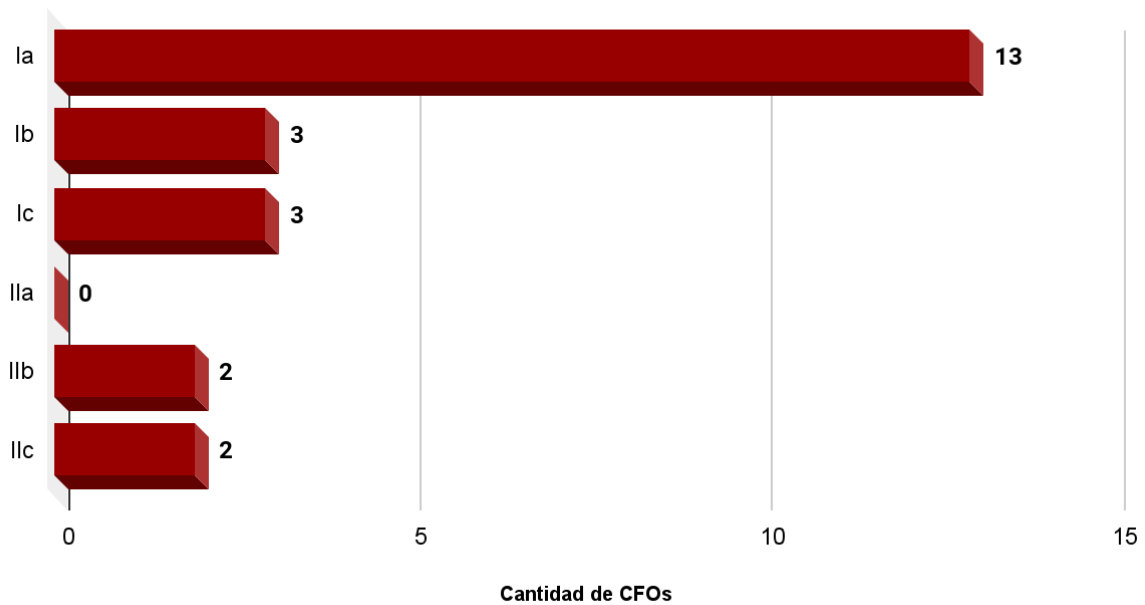


Gráfico 7. Clasificación de cada oferta de empleo según subtipo de CFO predominante

Gráfico 7: En cuanto al componente prioritario o dominante² de cada oferta de empleo, los subtipos se comportaron de la siguiente manera: de la clasificación de las 23 ofertas de empleo estudiadas, el subtipo I.a (salud, solvencia y responsabilidad financiera) fue el mayoritario con un 56,5% de presencia (13 ocasiones). Luego, hubo un doble empate con 3 menciones cada uno (13%) entre el subtipo I.b (estrategia y mandato financiero) y el I.c (distribución de información financiera). Los subtipos II.b y II.c (colaboración con gerente general y junta inversora y conector de diversas áreas de la organización desde las finanzas) tuvieron dos cargos cada uno (8,7%). Ninguna de las ofertas de empleo fue categorizada como subtipo II.a (búsqueda y gestión del talento financiero).

² Recordar que en esta parte de la validación empírica, para determinar la dominancia en un aviso clasificar a un CFO dentro de un tipo determinado, es necesario poner atención al fondo y al sentido mismo detrás de la oferta de empleo. Por lo mismo, depende del aspecto que haya sido promocionado por encima de los demás en cada publicación.

Alusiones a cada subtipo como complemento

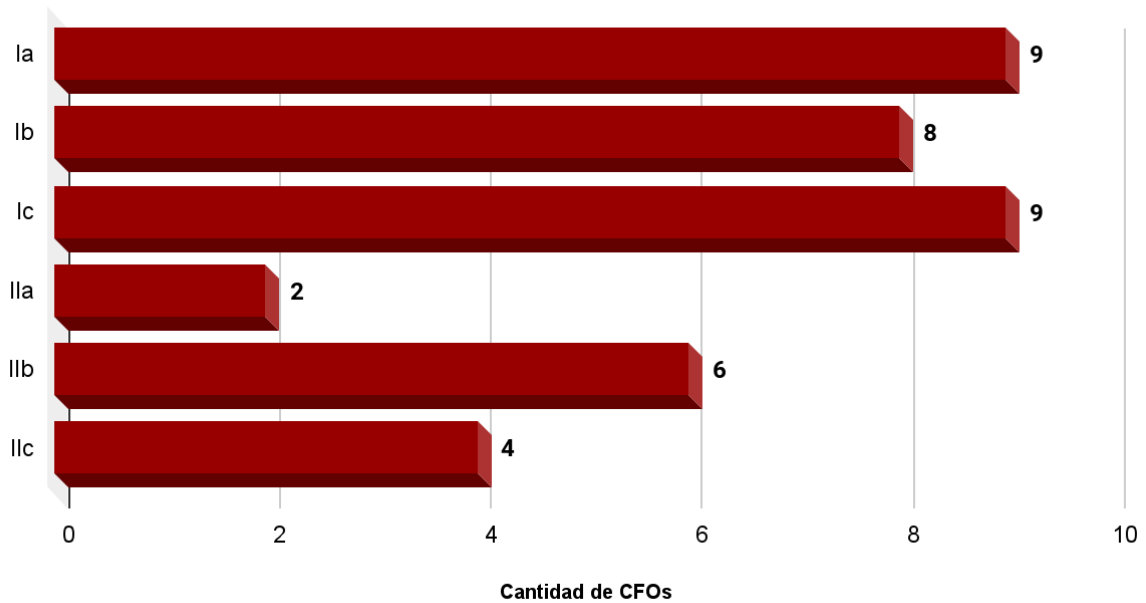


Gráfico 8. Alusiones a cada subtipo de CFO como elementos complementarios del cargo en cuestión

Gráfico 8: Finalmente, los diversos subtipos fueron aludidos como complemento de las publicaciones en cuestión un total de 38 veces, siendo los subtipos I.a y I.c (salud, solvencia y responsabilidad financiera y distribución de información financiera, respectivamente) los más aludidos, con 9 menciones cada uno (23,7% cada uno). Les sigue el subtipo I.b (estrategia y mandato financiero según la propuesta de valor) con un 21,1% (8 alusiones). El menos considerado fue el subtipo II.a (búsqueda y gestión del talento financiero) con solamente 2 publicaciones (5,3%).

2. Número de CFOs según revisión de portales de empleo		
I) Funciones netamente financieras	a) Salud, solvencia y responsabilidad financiera	13
	b) Estrategia y mandato financiero según propuesta de valor	3
	c) Datos y distribución de información financiera	3
II) Funciones ampliadas	a) Búsqueda y gestión del talento financiero	0
	b) Colaboración con gerencia general y junta inversora	2
	c) Conector de diversas áreas de la organización desde las finanzas	2

De la revisión de los portales de empleo en cuestión se puede desprender lo siguiente:

- En las ofertas laborales de CFO activas en el mercado laboral chileno, el subtipo I.a (salud, solvencia y responsabilidad financiera) es el prioritario, sea como el elemento central del cargo en cuestión o bien como funciones complementarias.
- El subtipo I.c (distribución de información financiera) le sigue de cerca en ambas categorías.
- En general, las ofertas laborales para CFOs en los portales de empleo en cuestión, priorizan las funciones netamente financieras, pese a contemplar, en ocasiones, las funciones ampliadas como complementarias para el cargo y, en todavía menos ocasiones, como el eje central del cargo ofertado.

Terminada la revisión de las publicaciones de empleo, es posible declarar que los tipos de CFO reconocidos por la literatura e incluidos en la tipología propuesta, coinciden con las oportunidades laborales publicadas en portales de empleo especializados. Esto se presta

como una primera instancia de validación empírica de la herramienta teórica “tipología” propuesta por esta investigación.

5.2 ENCUESTA EXPLORATORIA

La segunda instancia de validación empírica corresponde a una encuesta exploratoria que busca encontrar información sobre personas que se encuentren actualmente en el cargo de CFO, permitiendo así una caracterización descriptiva del cargo. Una primera pregunta contempla una lista de posibles rubros empresariales.

La pregunta número dos busca catalogar a las empresas según su tamaño, en cuanto al número de empleados. Para los efectos de esta investigación se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen entre 1 y 49 empleados; medianas empresas las que tienen entre 50 y 249 empleados y por último grandes empresas las que tienen más de 250 empleados.

La tercera pregunta permite a los encuestados declarar abiertamente el número de personas que responden directamente a su cargo, mientras que la cuarta pregunta les permite elegir la opción que corresponde al número de personas que responden a ellos de manera indirecta: una primera opción que va entre 1 y 5 empleados, una segunda entre 6 y 10 y una tercera para casos en los que más de 10 personas respondan de manera indirecta al CFO correspondiente.

La pregunta número cinco se diseñó para clasificar a las empresas según su tamaño, en cuanto al volumen de ventas anual. Para efectos prácticos, la respuesta fue dolarizada, por lo que en la base de datos (BBDD) se destaca el volumen de ventas anual en dólares (VV USD), contemplando un tipo de cambio de \$800 pesos chilenos (CLP) por dólar. En este sentido, se clasificaron como pequeñas empresas aquellas que reportaron un VV USD menor a \$1.000.000 USD (un millón de dólares). Se consideran medianas empresas las que reportaron un VV USD sobre \$1.000.000 USD (un millón de dólares), hasta \$4.000.000 USD (cuatro millones de dólares). Por último, las grandes empresas son aquellas que declararon un VV USD mayor a los \$4.000.000 USD (cuatro millones de dólares).

La sexta pregunta del cuestionario busca hacer una clasificación inicial de los CFO según los estudios de pregrado completados. En vista de las carreras más solicitadas por empresas en diversos portales de empleo, se establecieron las siguientes categorías de respuesta:

contador auditor, ingeniería comercial, ingeniería en información y control de gestión, ingeniería civil, ingeniería civil industrial y por último, otros.

La séptima pregunta fue diseñada para determinar si el CFO en cuestión tiene o no estudios de postgrado y la naturaleza de dicho postgrado. Se comienza por averiguar la tenencia o no de este grado académico, sea en la forma de un magíster o bien de un *master of business administration* (MBA). A aquellas personas que declararon tener un postgrado se les preguntó además el tipo de postgrado cursado (pregunta abierta) así como el país en el que se cursó. Esto permite hacer una caracterización del CFO desde la perspectiva de su perfil universitario y académico, lo que podría brindar luces respecto de las funciones que desempeñan en sus cargos. Continuando con la caracterización de cada CFO, la pregunta ocho se refiere al número de años de experiencia laboral total de la persona y, la nueve, al número de años de desempeño en el rol de CFO.

La pregunta número diez presenta a los CFO con seis funciones que representan los seis perfiles de CFO más habitualmente presentes en la literatura y se les pide seleccionar la o las funciones que desempeñan en el ejercicio de su cargo. Estas funciones son: a) salud, solvencia y responsabilidad financiera; b) estrategia y mandato financiero según propuesta de valor; c) elaboración y distribución de información financiera; d) búsqueda y gestión de talento financiero; e) colaboración con gerencia general y junta inversora y por último; f) enlace con diversas áreas de la organización desde las finanzas. La alternativa “a)” dice relación con el tener que asegurar que la empresa cuente con fondos para cumplir con sus obligaciones financieras preparándola, además, para diversos imprevistos financieros. La opción “b)” apunta a un rol fundamental en la definición del curso de acción de la organización, guiándose por la propuesta de valor de la misma. La “c)” se vincula con la confección de los estados financieros (EEFF) de la organización, distribuyendo y presentando los mismos a distintas áreas. La alternativa “d)” apunta a la determinación de los estándares mínimos en cuanto a las habilidades técnicas y blandas para el adecuado manejo de las finanzas, para luego asegurar la búsqueda y contratación de perfiles que cumplan con dichos criterios. La letra “e)” se refiere a funciones de colaboración en la forma de asesoría técnica en materia de finanzas a la materia general y a la junta inversora, fomentando el buen desempeño de la organización. Y, por último, la letra “f)” apunta a cómo el CFO, mediante el manejo y la gestión de las finanzas, hace las veces de regulador y coordinador del funcionamiento de todas las áreas de la organización.

La décimo primera pregunta busca determinar el cargo al que el CFO en cuestión responde de manera directa en su organización. Como categorías de respuesta se encuentran: “el

gerente general”, “el directorio” y “otros”. La pregunta número doce presenta una lista de diversas y numerosas habilidades técnicas y blandas que pueden verse envueltas en el desempeño de las funciones del CFO y se les pide marcar las cuatro alternativas que tengan más desarrolladas. La lista consta de dieciséis habilidades: a) uso de recursos tecnológicos; b) proyección de credibilidad; c) persuasión e influencia; d) pensamiento sistemático; e) pensamiento comercial y emprendedor; f) orientación al cliente interno; g) orientación al cliente externo; h) organización y optimización de procesos y recursos; i) negociación; j) liderazgo; k) independencia; l) habilidades analíticas para reporte y comunicación de información; m) control de costos; n) conocimiento experto del sector y contexto industrial; ñ) conocimiento experto de la operación del negocio y, por último; o) conocimiento del comportamiento humano.

Por último, en la pregunta trece se brinda un espacio a los encuestados para entregar cualquier pieza de información que no haya sido contemplada por las preguntas anteriores, que consideren relevante para la adecuada descripción y comprensión del cargo ejercido.

En esta segunda instancia de validación empírica, para determinar el tipo de CFO dentro del que se puede clasificar a cada persona encuestada se tomó en consideración el número y tipo de funciones declaradas por cada encuestado. Así, se contabilizó el número de funciones netamente financieras y el número de funciones ampliadas reconocidas por cada persona. Aquéllas que declararon tener más funciones netamente financieras, fueron clasificadas como CFOs netamente financieros, para luego ser catalogados dentro de uno de los subtipos. Por otro lado, las personas que tuvieron un número de funciones ampliadas igual o mayor al número de funciones netamente financieras, fueron clasificadas como CFOs con funciones ampliadas, para luego ser encasillados dentro de uno de los subtipos.

CAPÍTULO VI: CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La encuesta fue confeccionada utilizando la herramienta de Google Forms incluida en Google Workspace, la que permitió generar un cuestionario con parámetros de respuesta bien definidos y reglas concretas para avanzar dentro del cuestionario, evitando así respuestas inválidas y facilitando la búsqueda de información estimativa. A su vez, la utilización de esta herramienta permitió la creación automática de una base de datos (BDD) con cada uno de los casos y cada una sus respuestas, sincronizada con el formulario socializado con los distintos CFO contemplados en este estudio.

El cuestionario fue enviado mediante correo electrónico o bien a través de la plataforma LinkedIn, previo contacto y comunicación. Cada una de las personas fue debidamente notificada de que la encuesta corresponde a una herramienta de recolección de datos con fines académicos y que jamás será utilizada con fines comerciales.

De esta manera, fueron contactadas cerca de 80 personas que detentan cargos de CFO dentro de sus respectivas organizaciones. Un total de 25 individuos respondió el cuestionario de manera íntegra y por lo mismo constituyó un caso debidamente validado y factible de ser estudiado y analizado. Entre las preguntas que apuntan a la caracterización de la organización en cuestión se incluyen indicadores tales como el rubro, el tamaño de la empresa en cuanto a número de empleados, el tamaño de la empresa en cuanto al volumen de ventas, entre otros. En cuanto a la caracterización de la persona que detenta el cargo de CFO, se incluyen elementos tales como el tipo de pregrado cursado, la tenencia o no de un postgrado, el tipo de postgrado, el país de realización del postgrado, los años de experiencia laboral, entre otros.

Luego de realizar esta caracterización dual, se busca analizar si existe o no relación entre el perfil de la organización o bien el perfil de la persona, con el tipo de CFO en lo que respecta a las funciones que esta persona ejerce dentro de la empresa. Por lo mismo se les presentó una lista de funciones (dentro de las que se contemplan los seis tipos de CFO identificados luego de la generación de la tipología) y se les indicó que debían elegir cada función de la lista que tuviesen que cumplir dentro de lo que contempla su puesto de trabajo. Luego se revisó tanto el número de funciones realizadas por cada persona como la combinación correspondiente a su desempeño como CFO permitiendo, posteriormente, catalogarlo dentro de algún tipo de la tipología.

CAPÍTULO VII: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta fue respondida de manera íntegra y válida por 25 personas que actualmente detentan el cargo de CFO en distintas organizaciones de diversos rubros. El cuestionario de la encuesta consta de 13 preguntas, que buscan indagar desde el rubro de la organización, el tamaño de la misma, hasta el perfil educativo del CFO vigente. Las respuestas de las 25 personas que completaron la encuesta de manera íntegra se encuentran descritas a continuación:

En lo que respecta al rubro de la organización de desempeño, las respuestas de los 25 CFOs encuestados fueron las siguientes:

Rubro de la organización de desempeño

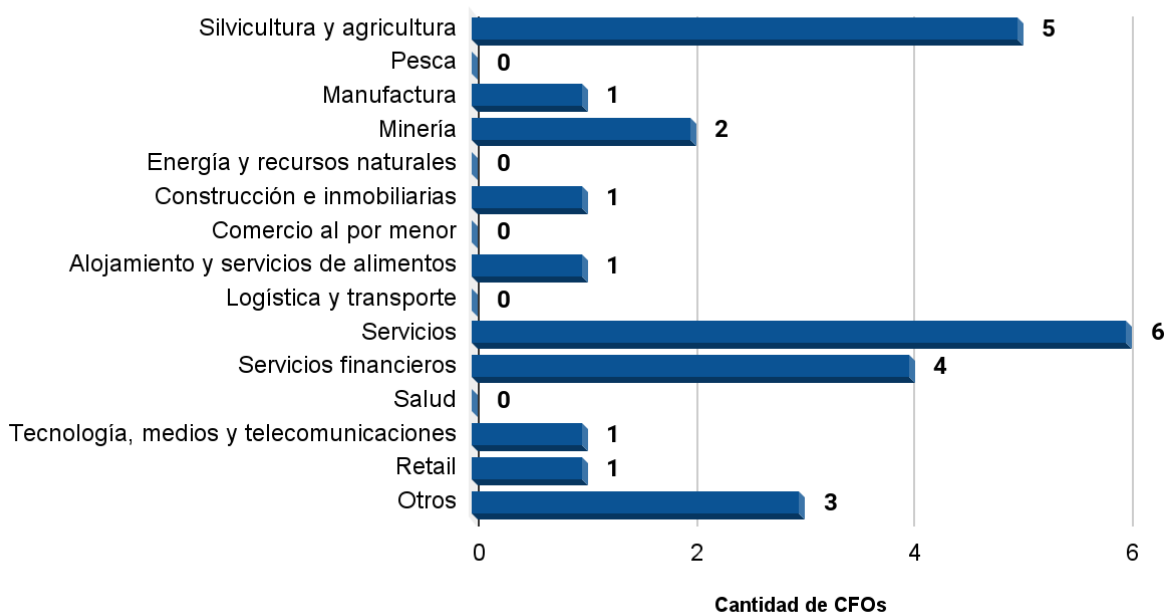


Gráfico 9. Rubro de la organización en la que se desempeña el CFO

Gráfico 9: De esto se desprende que una gran mayoría de los encuestados se desempeña como CFO en el rubro de los servicios (24% de las respuestas, correspondiente a 6 personas), seguido de cerca por el rubro de la silvicultura y la agricultura (20% de las respuestas, correspondiente a 5 personas) y, en tercer lugar, por los servicios financieros (16% de las respuestas, equivalente a 4 personas).

En cuanto al superior directo de cada CFO, declararon lo siguiente:

Superior directo

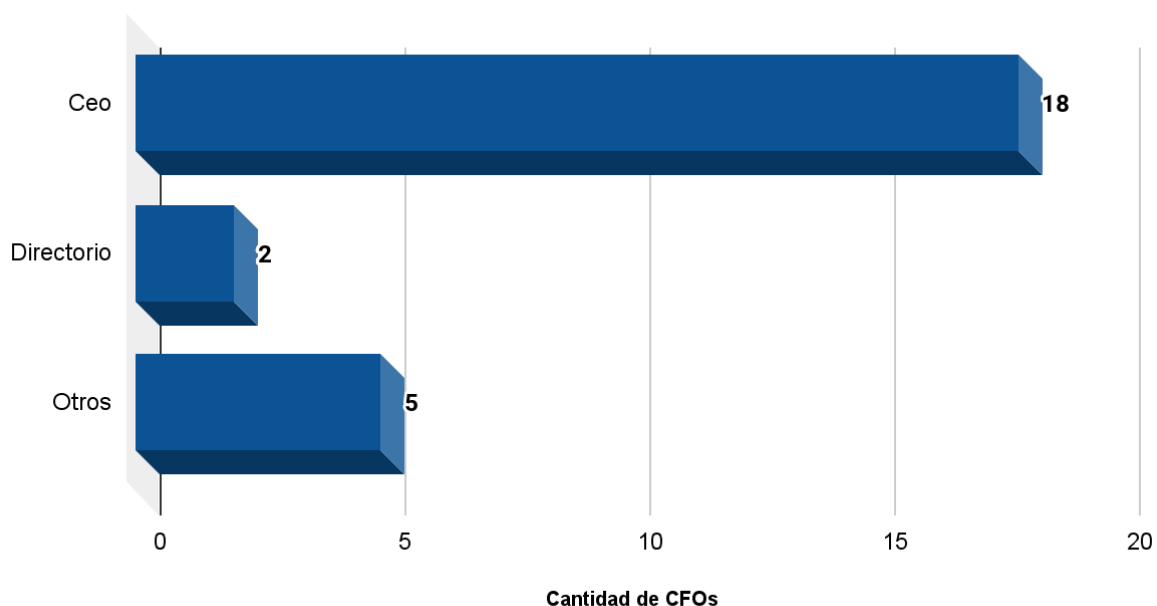


Gráfico 10. Superior directo del CFO en cuestión

Gráfico 10: Esto grafica que una gran mayoría de los encuestados (72% de las respuestas, correspondiente a 18 personas) responde de manera directa al CEO de la organización correspondiente, mientras que un 20% (5 personas) dice responder a “otros” funcionarios dentro de la empresa. Finalmente, un 8% (2 personas) declara que responde de manera directa al directorio de la organización.

El tamaño de la empresa respectiva fue analizado desde dos aristas. Por un lado, se revisó el tamaño de la organización según el número de empleados de la misma y, por el otro, se evaluó su envergadura dependiendo del volumen de ventas anual, en dólares (VV USD) de ésta. Según el número de empleados, se consideraron empresas pequeñas aquellas que tienen entre 1 y 49 empleados, medianas las que tienen entre 50 y 249 funcionarios y por último, grandes las que tienen 250 empleados o más. En lo que respecta al VV USD, se consideró que las empresas pequeñas son aquellas empresas que reportan valores inferiores a \$1.000.000 USD, las medianas aquellas que logran valores que se encuentran entre \$1.000.000 USD y \$4.000.000 USD y las grandes las que facturan más de \$4.000.000. A continuación, se presentan los gráficos de resumen de estos datos:

Tamaño según número de empleados

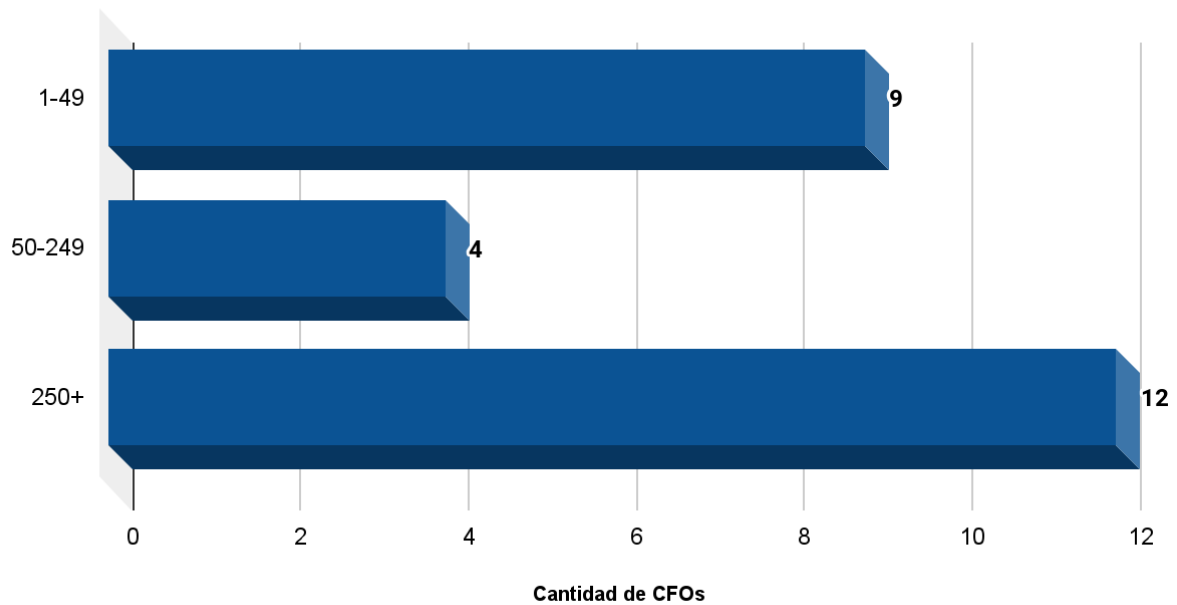


Gráfico 11. Tamaño de la organización en cuestión, según el número de empleados

Gráfico 11: De todos los CFO encuestados, la gran mayoría lleva las finanzas en organizaciones grandes en cuanto al número de empleados (48%, correspondiente a 12 personas). Una segunda mayoría se desenvuelve en organizaciones pequeñas (36%, 12 personas) y por último, 4 CFOs (16%) desempeñan sus funciones en organizaciones medianas.

Tamaño según VV USD

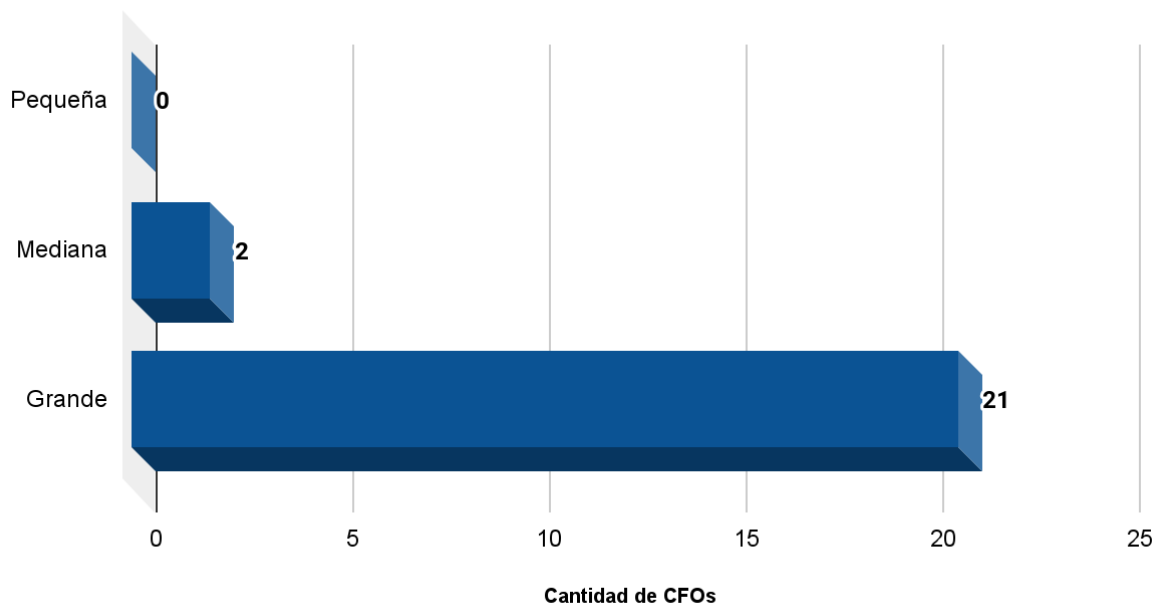


Gráfico 12. Tamaño de la organización en cuestión, según VV USD

Gráfico 12: En términos del VV USD, casi todas las organizaciones asociadas a los CFO encuestados son grandes empresas que facturan más de \$4.000.000 USD (91,3%, equivalente a 21 sujetos). 8,7% de éstas son medianas, facturando entre \$1.000.000 USD y \$4.000.000 USD (2 personas) y ninguna de las organizaciones revisadas corresponde a una pequeña empresa. Cabe destacar que en esta respuesta solamente se contabilizaron 23 respuestas como válidamente emitidas y se tomaron como datos perdidos 2 de las respuestas, dado que los sujetos las dejaron en blanco.

Habiendo finalizado la caracterización de la organización respectiva es posible analizar los distintos perfiles correspondientes a los CFO encuestados. En cuanto a la formación de pregrado de las personas encuestadas, los resultados fueron los siguientes:

Título de pregrado

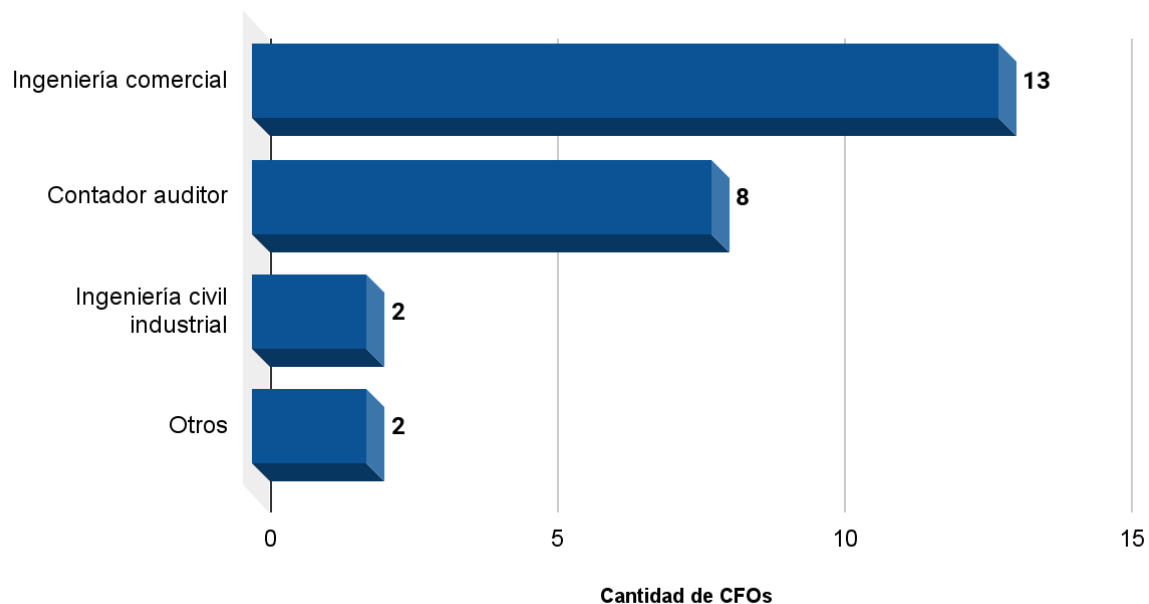


Gráfico 13. Título de pregrado del CFO en cuestión

Gráfico 13: Encontramos que la Ingeniería Comercial ocupa el primer lugar en cuanto a la producción de CFOs (52%, 13 personas), seguida por la carrera de Contador Auditor (32%, 8 personas) y luego con algo de presencia de Ingeniería Civil Industrial (8%, 2 personas) y de otras carreras relacionadas (8%, 2 personas). En este caso no se distinguió de personas con o sin títulos de pregrado, ya que se supuso que todas las personas que ocupan el cargo de CFO cuentan con educación universitaria completa.

Ahora, en lo que respecta a los estudios de postgrado, se comenzó por averiguar si la persona cuenta con postgrado o no y los resultados fueron llamativos ya que, si bien hay una tendencia, no pareciera ser una regla general:

Postgrado (sí/no)

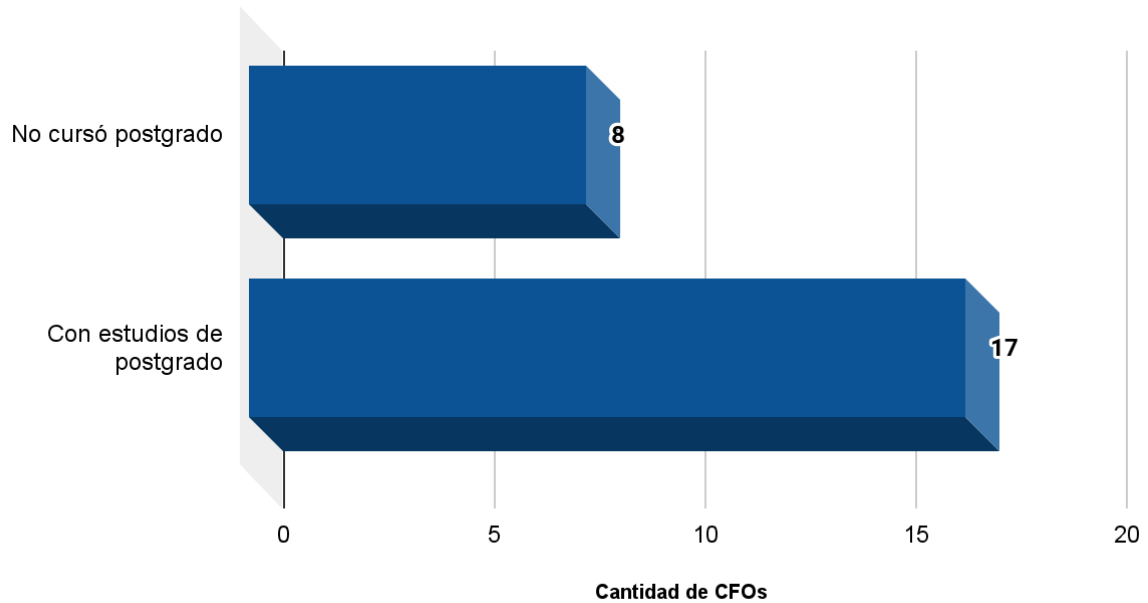


Gráfico 14. CFO en cuestión con o sin postgrado

Gráfico 14: Si bien la mayoría de los CFO encuestados cuentan con un título de postgrado (68%, 17 personas), existe una porción no menor de estos que no tiene estudios de este tipo (32%, 8 personas). Esto pareciera indicar que, en ciertas situaciones, las organizaciones se inclinan por elementos que van más allá de una eventual maestría cursada por el profesional en cuestión al minuto de seleccionarlo o no para el cargo de CFO.

Ahora, también es relevante analizar el tipo de postgrado cursado:

Tipo de postgrado

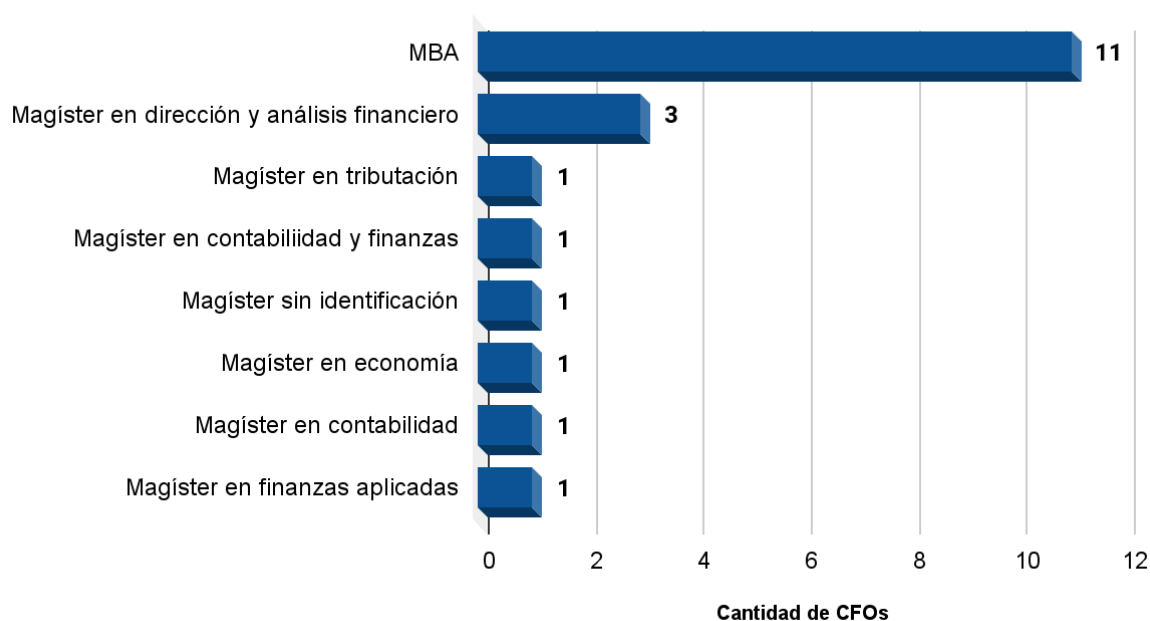


Gráfico 15. Tipo de postgrado de CFOs, en caso de tenerlo

Gráfico 15: De las personas que sí cuentan con estudios de postgrado, un 55% (11 personas) cursó un MBA. Un 15% de los CFO con postgrado cursó un Magíster en dirección y análisis financiero (3 personas). Finalmente, hay 6 Magíster que empatan con un 5% (1 persona cada uno) correspondientes a Magíster en tributación, Magíster en contabilidad y finanzas, Magíster sin identificación³, Magíster en economía, Magíster en contabilidad y, por último, Magíster en Finanzas aplicadas.

Otro elemento por considerar es el país de realización de los estudios de postgrado, con miras a entender si las empresas valoran un título de alguna universidad extranjera por sobre un título nacional al momento de seleccionar a la persona que hará las veces de CFO. En este sentido, las personas encuestadas dijeron lo siguiente:

³ En este caso, la persona indicó haber cursado un Magíster, pero no indicó el título.

País donde cursó postgrado

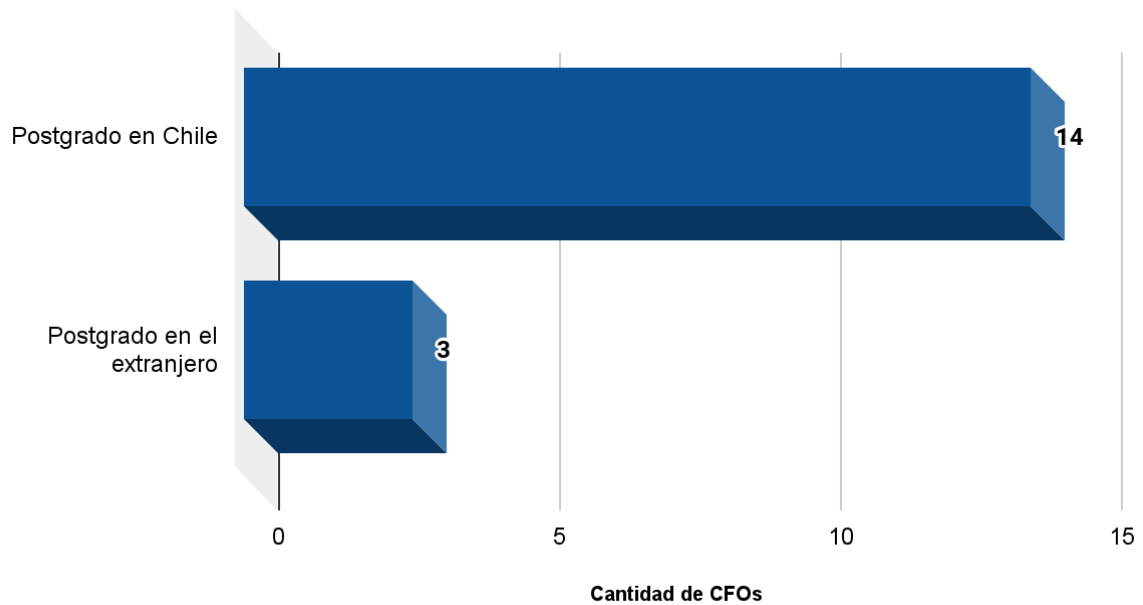


Gráfico 16. País donde CFO en cuestión cursó su postgrado, en caso de tenerlo

Gráfico 16: De esto se desprende que de las 17 personas que cursaron estudios de postgrado, un 82,4% (14 personas) cursó su postgrado dentro del país, mientras que solamente 3 personas (17,6%) lo hicieron en el extranjero.

En cuanto a la experiencia laboral de los perfiles contratados como CFO, se encontraron varias trayectorias:

Años de experiencia laboral total

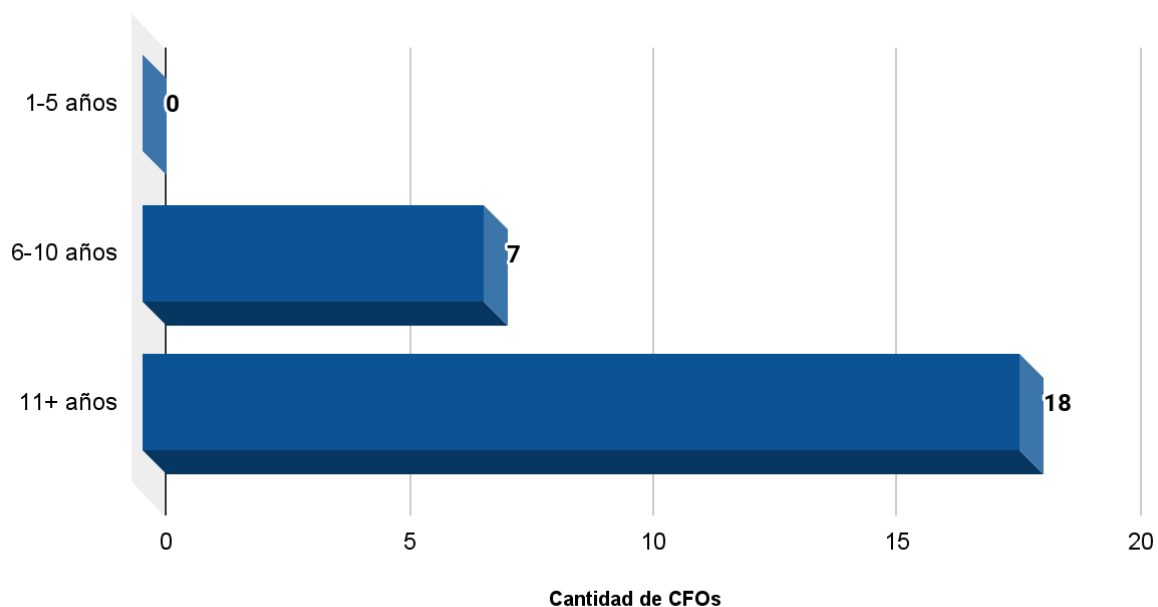


Gráfico 17. Años de experiencia laboral total de CFO en cuestión

Gráfico 17: El grupo más numeroso cuenta con 11 o más años de experiencia laboral total (72%, equivalente a 18 personas), seguido por 7 CFOs que tienen entre 6 y 10 años de experiencia laboral total (28%). Finalmente, ningún CFO declaró tener una experiencia laboral total menor a 6 años.

En cuanto al número de años que cada CFO lleva ocupando su puesto actual, se descubrió lo siguiente:

Años de experiencia como CFO

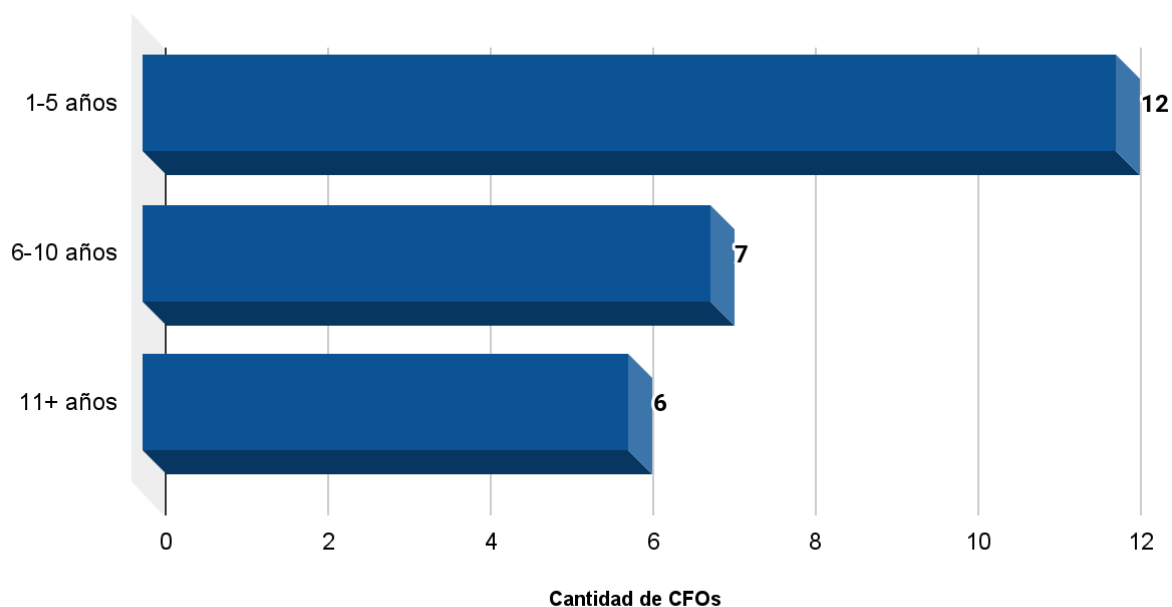


Gráfico 18. Años de experiencia laboral como CFO de CFO en cuestión

Gráfico 18: La gran mayoría de las personas encuestadas (12, equivalente a un 48%) ha estado en su puesto actual entre 1 y 5 años. Un segundo grupo compuesto por 7 personas (28%) ha ocupado su cargo por un período de entre 6 y 10 años. Finalmente, un tercer grupo de 6 personas (24%) ha sido CFO por 11 años o más.

De entre todas las funciones propuestas a las personas encuestadas, la frecuencia con la que cada una de ellas fue mencionada fue la siguiente:

Número de menciones de cada función

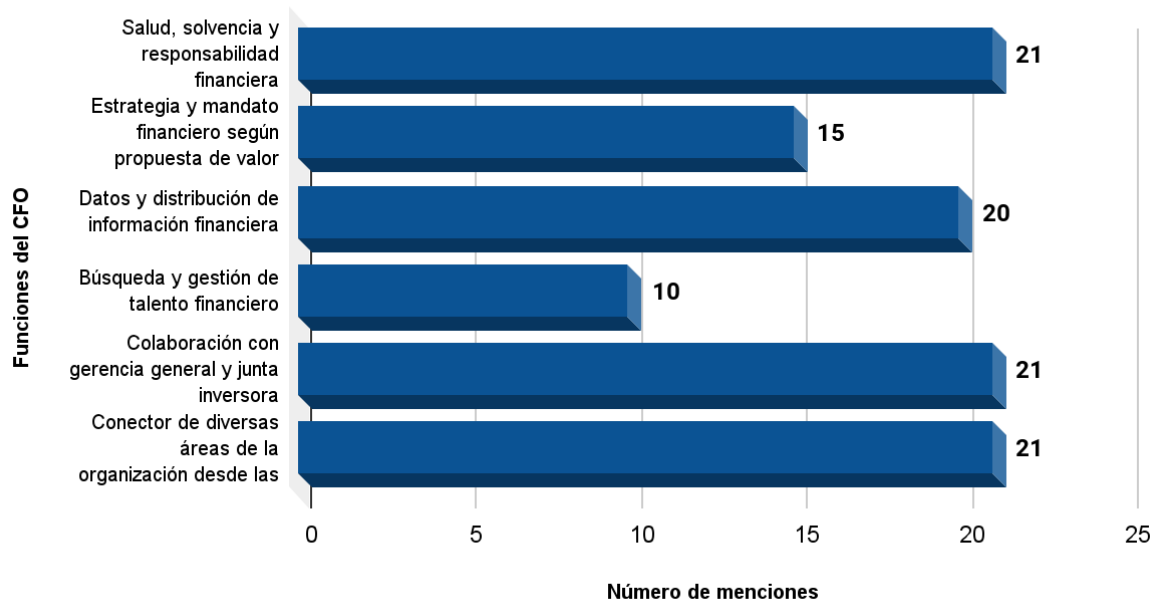


Gráfico 19. Distintas funciones asociadas al rol de cada CFO según número de menciones

Gráfico 19: De esto se desprende que la gran mayoría de las personas encuestadas cumple funciones de: a) salud, solvencia y responsabilidad financiera; b) colaboración con gerencia general y junta inversora y c) conexión de diversas áreas desde la organización desde las finanzas, con 21 menciones cada una. La función que fue mencionada en menor cantidad de ocasiones fue la de búsqueda y de gestión del talento financiero, con solamente 10 menciones.

En lo que respecta al número de funciones desempeñadas por cada CFO, es necesario recordar que se identificaron seis en la revisión de la bibliografía. Encima de esto, el tipo y número de funciones realizadas permite determinar el tipo de CFO ante el que nos vamos a encontrar: si bien es un CFO con funciones netamente financieras o bien si estamos ante un CFO con funciones ampliadas más allá de lo solamente financiero.

En cuanto a las seis funciones reconocidas en la revisión de la literatura y a las respuestas de los CFO encuestados respecto a este tema, se encontró lo siguiente:

Número de funciones realizadas

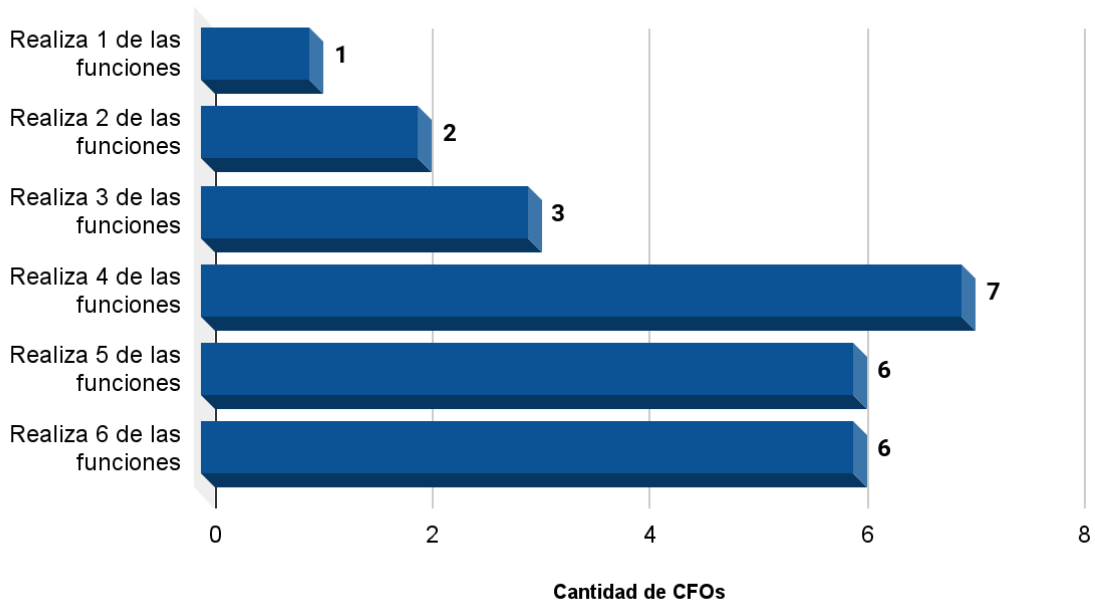


Gráfico 20. Número de funciones asociadas al rol de cada CFO

Gráfico 20: La mayor parte de los CFO (28%, 7 personas) declaró que en el desempeño de su cargo realiza 4 de las funciones presentadas. Luego, dos grupos de 6 personas cada uno (24%), declararon realizar 5 y 6 de las funciones presentadas.

Para esta segunda etapa de validación empírica, la clasificación de un CFO dentro de un tipo u otro depende de la cantidad de funciones de cada tipo que desempeña de manera habitual. Así, un CFO que realiza regularmente más funciones netamente financieras que funciones ampliadas, será catalogado como CFO del tipo netamente financiero. Por otro lado, un CFO que realice un número de funciones ampliadas igual o mayor al número de funciones netamente financieras, será clasificado como un CFO con funciones ampliadas. En virtud de lo anterior y vinculándolo con la tipología propuesta, la proporción de los CFO encuestados correspondiente a cada uno de los tipos de la tipología es la siguiente:

Tipo de CFO según las funciones desempeñadas

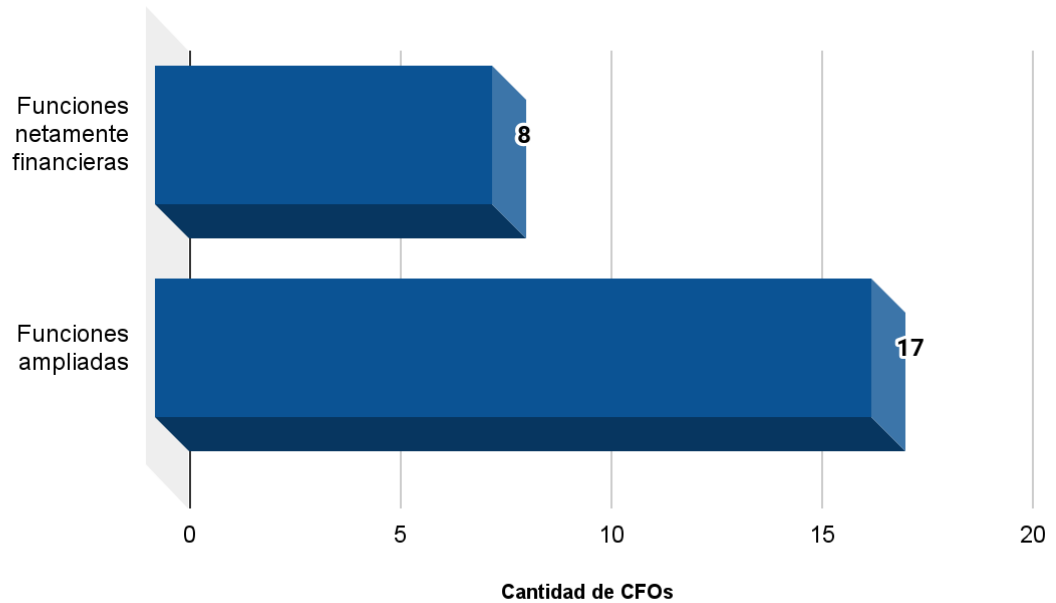


Gráfico 21. Tipo de CFO según la naturaleza de sus funciones

Gráfico 21: Por consiguiente, un 68% de las 25 personas encuestadas (17 personas), puede ser clasificado como un CFO con funciones ampliadas. Las 8 personas restantes (32%) clasifican en la categoría de CFOs con funciones netamente financieras.

3. Número de CFOs según encuesta		
I) Funciones netamente financieras	a) Salud, solvencia y responsabilidad financiera	8
	b) Estrategia y mandato financiero según propuesta de valor	
	c) Datos y distribución de información financiera	
II) Funciones ampliadas	a) Búsqueda y gestión del talento financiero	17
	b) Colaboración con gerencia general y junta inversora	
	c) Conector de diversas áreas de la organización desde las finanzas	

Se les dio la oportunidad de declarar cualquier otra función que fuera parte de su cargo que no estuviera incluida en la lista que se les entregó. 9 de las personas encuestadas declararon otras funciones, las que fueron:

- “Recursos humanos”
- “Administración”
- “Compras y TI”
- “Planificación y abastecimiento”
- “Dirección estratégica”
- “Planificación financiera”
- “Asesoría de transacciones”
- “Gestión de compras”
- “Riesgo y control de gestión”

Además de las funciones propiamente tales asociadas al rol de CFO en la organización correspondiente, se les preguntó por las cuatro habilidades que ellos consideran tener más desarrolladas como CFO. Por lo mismo, es necesario tener en mente que cada persona pudo marcar hasta cuatro preferencias. Sobre esto, dijeron lo siguiente:

Habilidades dentro del top 4 de las más desarrolladas



Gráfico 22. Habilidades que CFOs ubican en el top 4 de más desarrolladas según número de menciones

Gráfico 22: Las cuatro habilidades reconocidas de manera más frecuente dentro del top 4 de habilidades más desarrolladas fueron: liderazgo (13 veces), proyección de credibilidad (11 veces), luego un triple empate con 9 menciones entre organización y optimización de procesos y recursos, negociación y habilidades analíticas para reporte y comunicación de información.

Finalmente, se dio a los sujetos la opción de declarar cualquier otra pieza de información que consideren relevante respecto de su cargo. Solamente cuatro personas hicieron declaraciones, las que estuvieron de la mano con habilidades que ellos consideran relevantes para el desempeño de sus funciones. Las declaraciones fueron las siguientes:

- “Capacidad de adaptarse a los cambios del entorno”
- “Visión global”
- “Responsabilidad”
- “Responsabilidad sobre TI y RRHH”

Los descubrimientos descriptivos logrados a través de la encuesta permiten, al igual que la revisión de las ofertas laborales, validar de manera empírica el instrumento teórico propuesto a través de la tipología. La herramienta teórico-conceptual estaría validada en una segunda instancia.

CAPÍTULO VIII: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente estudio consta de una investigación descriptiva que pretende identificar distintos tipos de CFO para posteriormente organizarlos y clasificarlos en una tipología confeccionada en torno al tipo y al número de funciones que les corresponden en el desempeño de su cargo.

Con este fin, se realizó una revisión de la bibliografía especializada de finanzas, en general y de CFOs, en particular. Se hizo un estudio de diversos argumentos de distintos sectores de la literatura, así como de variadas escuelas y tendencias de pensamiento al minuto de analizar a las organizaciones, las funciones financieras dentro de las mismas y el rol de los CFO. De esta revisión surgen dos tipos de CFO según las características generales de sus funciones:

- a) CFOs con funciones estrictamente financieras
- b) CFOs con funciones ampliadas y multifacéticas

Encima de esto, es posible hacer una diferenciación más profunda en cuanto a las funciones financieras y a las funciones que van más allá de los aspectos netamente financieros de la organización. Así, se identificaron seis funciones asociadas a los cargos de CFO según la revisión de la bibliografía, tres de las que se condicen con el tipo de CFO con funciones netamente financieras y otras tres que están asociadas a funciones del tipo ampliado:

l) CFOs con funciones netamente financieras

- a) CFO con funciones vinculadas con velar por la salud, solvencia y responsabilidad financiera de la organización: es el CFO que, entre otras cosas, se asegura de que la empresa cuente con fondos para cumplir con sus obligaciones financieras preparándola, además, para diversos imprevistos. Se encontraron 13 publicaciones de empleo que se condicen con este subtipo de CFO. Este subtipo fue el que primó por sobre todos los demás en la revisión empírica de este trabajo.
- b) CFO con funciones asociadas a la creación de la estrategia financiera y definición del mandato financiero relacionado con la propuesta de valor de la organización: es aquel que tiene un rol fundamental en la definición del curso de acción de la organización, guiándose por la propuesta de acción de la misma. Se encontraron 3 publicaciones de empleo que se condicen con este subtipo de CFO.
- c) CFO con funciones de generación y distribución de datos y de información financiera a las distintas áreas de la empresa: se dedica a la confección de los estados financieros de la organización y a la distribución y presentación de los mismos a las

distintas áreas de la empresa. Se encontraron 3 publicaciones de empleo que se condicen con este subtipo de CFO.

II) CFOs con funciones ampliadas

- a) CFO con funciones de búsqueda y gestión del talento financiero de la organización: es el CFO que colabora en la determinación de los estándares mínimos en cuanto a habilidades técnicas y blandas para el adecuado manejo de las finanzas, para luego asegurar la búsqueda y contratación de perfiles que cumplan con dichos criterios. No se encontró publicación de empleo alguna que estuviera dirigida a este subtipo de CFO.
- b) CFO con funciones de colaboración con gerencia general y con inversionistas: es aquel que brinda colaboración en la forma de asesoría técnica en materias de finanzas a la gerencia general y a la junta inversora, fomentando el buen desempeño de la organización. Se encontraron 3 publicaciones de empleo que se condicen con este subtipo de CFO.
- c) CFO con funciones de conector entre las distintas áreas de la empresa: a través del manejo y de la gestión de las finanzas de la empresa, hace las veces de regulador y coordinador del funcionamiento de todas las áreas de la organización. Se encontraron 3 publicaciones de empleo que se condicen con este subtipo de CFO.

De todos los subtipos de CFO identificados tras la revisión de la literatura, los que se manifestaron en más ocasiones en las respuestas a la encuesta fueron el I.a, el II.b y el II.c, siendo cada uno mencionado en 21 ocasiones como parte de las funciones del CFO correspondiente. En cuanto a los subtipos presentes en las publicaciones de los portales de empleo, el que estuvo presente en una mayor cantidad de ocasiones fue el I.a, que fue identificado en 22 de las 23 ofertas de empleo estudiadas. Le siguen el subtipo I.c, con 12 publicaciones y el I.b con 11. El subtipo II.a (funciones de búsqueda y gestión del talento financiero) es el que menos presencia marcó en el plano empírico, tanto en la encuesta como en las publicaciones de empleo, acumulando un total de apenas 10 alusiones en las encuestas y 2 en las ofertas laborales. Esto podría deberse a que las organizaciones en Chile tienden a tener un departamento de Recursos Humanos que se encarga de estas temáticas de manera transversal a la empresa, sin importar el tipo de talento del que se trate.

Es necesario tener en consideración que la manera en la que los anuncios de empleo se distribuyen entre un subtipo de CFO y el otro no tiene relación con el equilibrio entre oferta y demanda del mercado laboral, sino que es solamente un resumen descriptivo empleado para demostrar la utilidad empírica de la tipología propuesta.

La gran mayoría de los encuestados (17 individuos) corresponde a CFOs del tipo ampliado, en vista de que desempeñan numerosas funciones que van más allá de los aspectos netamente financieros de las organizaciones. Pese a esto, las funciones netamente financieras no son descuidadas, sino que son complementadas con un amplio abanico de responsabilidades que le otorgan mayor profundidad al cargo en la organización correspondiente. En lo que respecta a las funciones netamente financieras, la más habitual es la de salud, solvencia y responsabilidad financiera. Solamente 8 de las personas encuestadas caen en el subtipo orientado a las funciones ampliadas más allá del horizonte únicamente financiero. Dentro de estas funciones, las más habituales fueron las de colaboración con gerencia general y junta inversora y la de conexión de diversas áreas de la organización desde las finanzas. De esto se desprende que el romper el horizonte netamente financiero no es sinónimo de alterar o mutar el sentido detrás de las funciones de los CFO, sino que son nuevas maneras de poner sus habilidades al servicio de la organización, con miras a la consecución de su propuesta de valor.

Así, las empresas de menor tamaño en cuanto al número de empleados reportaron una mayor probabilidad de presencia de CFOs con estudios de maestría finalizados, con menos años de experiencia laboral y con una mayor cantidad de funciones a su haber en el desempeño de su cargo. Al contrario, las empresas de mayor tamaño en cuanto al número de empleados, manifestaron una menor presencia de CFOs con estudios de magíster completos, pero con mayor experiencia laboral y con menor cantidad de funciones desempeñadas.

Por otra parte, las empresas más pequeñas en cuanto al VV USD, las empresas más pequeñas tuvieron una menor presencia de CFOs con estudios de magíster finalizados, pero con una trayectoria laboral más acotada y con mayor cantidad de funciones asociadas al desempeño de su cargo. Por el contrario, las empresas de mayor tamaño en cuanto al VV USD, tuvieron mayor presencia de CFOs con estudios de postgrado completos, con trayectorias profesionales más longevas y con menor cantidad de funciones vinculadas al ejercicio del cargo.

Las organizaciones pequeñas tienden a emplear CFOs con estudios de magíster completos, pero con trayectorias profesionales más cortas, mientras que las empresas más grandes contemplan CFOs con y sin postgrado, pero con recorridos en el mundo laboral más prolongados.

Lo anteriormente descrito se puede interpretar de la siguiente manera: a medida que las empresas son más pequeñas, requieren que sus CFO realicen una mayor cantidad de funciones con miras a potenciar el funcionamiento de la organización. En vista de que ésta dispone de recursos limitados y escasos, se opta por una mentalidad de optimización del recurso humano, atribuyéndole una mayor cantidad de funciones. Por el contrario, las empresas de mayor tamaño y por consiguiente con más recursos disponibles suelen apelar a una lógica de especialización técnica y de división del trabajo y de las funciones, con miras a aprovechar los conocimientos técnicos de cada cargo al máximo.

Como posibles ejes de mejora y de desarrollo de futuras investigaciones, es factible imaginar una pregunta para el cuestionario del tipo “orden de prelación”, en la que los individuos deban ordenar los 6 subtipos de CFO, según la importancia que cada función reviste en el desempeño diario de su cargo. Esto permitiría utilizar la encuesta para identificar tanto el número de CFOs de cada tipo, como el número de CFOs de cada subtipo. Encima de esto se contempla la opción de realizar una investigación complementaria, con fines de inferencia causal a través de herramientas estadísticas. Esta investigación tuvo una finalidad exploratoria y de inferencia descriptiva. Por lo mismo, tanto la revisión de los portales de empleo, como la aplicación de la encuesta y la evaluación de sus resultados, tuvieron fines netamente descriptivos y, en ningún caso, objetivos asociados a la identificación de relaciones causales. Como complemento de esta tesis, sería posible diseñar una investigación con una muestra de mayor tamaño, apelando por lo mismo a la ley de los grandes números y a la validez externa de sus resultados, otorgándole capacidad explicativa en cuanto a inferencias causales, tomando la herramienta teórico-conceptual validada empíricamente como punto de partida. A su vez, una variable que podría incorporarse a través de una pregunta en la posible encuesta es el manejo del idioma inglés como segunda lengua, algo que resultaría especialmente relevante para organizaciones de gran tamaño que logren llegar a operaciones internacionales e incluso, ser consideradas transnacionales.

Pese a ser un país de renta media, el mercado laboral chileno pareciera adecuarse a los estándares de economías más avanzadas en lo que respecta a las funciones financieras de las organizaciones y a la manera en que éstas son llevadas a cabo por sus CFO. Asimismo, el rol del CFO ha adquirido, en su mayoría, características modernas al contemplar funciones que, sin quitar el foco de lo netamente financiero, complementan las que tradicionalmente fueron las funciones de estos cargos en las distintas organizaciones. Así, se identificaron aspectos que potencian el funcionamiento general de las empresas, los que se manifiestan de manera empírica en la realidad empresarial chilena.

Este trabajo permitió obtener ciertas luces sobre las características generales de los CFO en Chile, tanto desde lo declarado en las ofertas de empleo en el mercado laboral, como desde lo percibido por cada CFO en el desempeño activo de su cargo. Las diversas funciones descritas por la bibliografía permitieron confeccionar una tipología para clasificar a los CFO en tipos y subtipos. Ésta además fue contrastada con la realidad a través de una validación empírica dual, la que le daría cierta validez como herramienta descriptiva, organizativa y analítica. Si bien hay evidencia sobre CFOs del tipo ampliado, la gran mayoría sigue estando orientada hacia el lado netamente financiero del cargo. Estas funciones complementarias, por consiguiente, suelen ser identificadas como aspectos secundarios del ejercicio de sus funciones y, en algunos casos, como los elementos centrales del cargo. Encima de esto, se reconoce que hay un set de habilidades que suele ser necesario de manera transversal para los CFO, sin perjuicio del tamaño de la empresa ni de la industria de la misma. También, es evidente que las empresas tienen preferencias más o menos marcadas en lo que respecta a los títulos de pre y postgrado detentados por sus CFO.

Por ende, distintas instituciones educativas, particularmente universidades a través de sus programas de pregrado y postgrado, así como de certificaciones complementarias, podrían aprovechar esta información y abocarse a ofrecer una gama de contenidos mayor y más sofisticada respecto de estas especialidades, así como asignaturas de formación general que apunten a potenciar las diversas habilidades técnicas, blandas y manejo de idiomas que los CFO reconocen como esenciales para el desempeño de su cargo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agrawal, Ankur et al. 2020. "The CFO's role in helping companies navigate the coronavirus crisis". *Mckinsey & Company*, 1-6.

Aremu, Mukaila. 2015. "Nature, Scope and Purpose of Business". En *Contemporary Entrepreneurship Development. First Edition*. Ilorin: Technical and Entrepreneurship Center.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). 2020. *The CFO and Finance Function Role in Value Creation*. New York: IFAC.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). 2020. *Understanding Value Creation*. New York: IFAC.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) and IMA. 2014. "Financial insight: challenges and opportunities". *Accountants for Business*, 1-28.

Axtel, Robert L. 2007. "What economic agents do: How cognition and interaction lead to emergence and complexity". *The Review of Austrian Economics* 20(2), 105-122.

Baskin, Jonathan Barron y Paul J. Miranti Jr. 1997. *A History of Corporate Finance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Black, Fischer and Myron Scholes. 1973. "The Pricing Options and Corporate Liabilities." *Journal of Political Economy* 81(3), 637-654.

Black, Fischer and Myron Scholes. 1974. "The Effects of Dividend Policy on Common Stock Prices and Returns." *Journal of Financial Economics* 2, 1-22.

Brealey, Richard A. et al. 2010. *Principios de finanzas corporativas. Novena edición*. México DF: McGraw Hill Educación.

Collier, David et al. 2008. "Typologies: Forming concepts and creating categorical values." en Janet M. Box-Steffensmeier et al. (eds.). *The Oxford Handbook of Political Methodology*. Oxford: Oxford University Press.

Collier, David et al. 2012. "Putting Typologies to Work: Concept Formation, Measurement, and Analytic Rigor." *Political Research Quarterly* 65(1), 217-232.

Cursando.cl, S/F. "Las 10 mejores páginas para buscar empleo en Chile." Disponible en <https://cursando.cl/blog/paginas-para-buscar-trabajo-chile/> , accesado el 05/05/2022 a las 18:30.

Damodaran, Aswath. 2002. *Investment valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. Second Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

De Angelo, Harry and Ronald W. Masulis.1980. "Optimal Capital Structure Under Corporate and Personal Taxation." *Journal of Financial Economics* 8(1), 3-27.

Deloitte. 2017. "Perspectives: Four faces of the CFO.", <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/finance/articles/gx-cfo-role-responsibilities-organization-steward-operator-catalyst-strategist.html> , accesado el 14/02/2021 a las 18:30.

Deloitte. 2020. "Finding CFO: How executive search has evolved during the pandemic." *CFO Insights*, 0-4.

Doron, Michael et al. 2019. "Bookkeeper-Controller-CFO: The Rise of the Chief Financial and Chief Accounting Officer." *Accounting Historians Journal* 46(2), 43-50.

EAE Business School, 2019. "Las cinco funciones fundamentales de cualquier CFO.", <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/recursos-humanos/las-cinco-funciones-fundamentales-de-cualquier-cfo> , accesado el 14/02/2021 a las 18:25.

Fama, Eugene F. 1968. "Risk, Return and Equilibrium: Some Clarifying Comments." *The Journal of Finance* 23(1), 29-40.

Flórez Ríos, Luz Stella. 2008. "Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX". *Ecos de Economía* 12(27), 145-168.

Forrester, David A.R. 1990. "Rational administration, finance and control accounting: The experience of cameralism". *Critical Perspectives on Accounting* 1(4), 285-317.

Friedman, Jack P. (ed). 2012. *Dictionary of Business and Economic Terms*. Hauppauge: Barron's Educational Series.

Gawu, Peter Sena y Husein Inusa. 2018. "Corporate social responsibility: An old wine in a new gourd". *Journal of Philosophy and Culture* 7(1), 1-6.

Gitman, Lawrence J. y Chad J. Zutter. 2012. *Principios de administración financiera. Decimosegunda edición*. Naucalpán de Juárez: Pearson.

Goertz, Gary and James Mahoney. 2006. "A Tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research." *Political Analysis* 14(3), 227-249.

Goertz, Gary and James Mahoney. 2013. *A Tale of Two Cultures. Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences*. Princeton: Princeton University Press.

Hertz, David B. 1964. "Risk analysis in capital investment." *Harvard Business Review* 42, 95-106.

Hillier, Frederick S. 1963. "The Derivation of Probabilistic Information for the Evaluation of Risky Investments." *Management Science* 9(3), 443-457.

Hoitash, Rani et al. 2016. "Do accountants make better chief financial officers?" *Journal of Accounting and Economics* 61, 414-432

Jensen, Michael C. and William H. Meckling. 1976. "Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.

Kim, E. Han. 1978. "A mean-variance theory of optimal capital structure and corporate debt capacity." *The Journal of Finance* 33(1), 45-63.

Kim, E. Han et al. 1979. "Financial leverage clienteles: Theory and evidence." *Journal of Financial Economics* 7(1), 83-109.

KPMG. 2020. "¿Qué diferencia a los COFs de las compañías líderes?", <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/01/rasgos-cfo-directores-financieros-lideres/> ,
accesado el 14/02/2021 a las 20:00.

Levy, Alberto. 2020. "El CFO (Chief Financial Officer): de los resultados a las causas". *Revista de investigación en modelos financieros*, 9(1), 18-28.

Lintner, John. 1965. "The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets." *The Review of Economics and Statistics* 47(1), 13-37.

Lorie, James H. and Leonard Savage. 1955. "Three Problems in Rationing Capital." *The Journal of Business* 28(4), 229-239.

Markowitz, Harry. 1952. "Portfolio Selection." *The Journal of Finance* 7(1), 77-91.

Markowitz, Harry. 1959. *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. London: Yale University Press.

Marshall, Ellen y Boggis, Elizabeth. 2016. "The Statistics Tutor's Quick Guide to Commonly Used Statistical Tests", <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/tutorsquickguidetostatistics.pdf>, accesado el 25/06/2021 a las 19:00.

Merton, Robert C. 1998. "Applications of Option-Pricing Theory: Twenty-Five Years Later". *The American Economic Review* 88(3), 323-349.

Michael Page. S/F. "CFO: Dirección financiera y liderazgo.", <https://www.michaelpage.cl/contenidos/investigaciones-y-encuestas/cfo-insights#:~:text=A%20través%20de%20las%20entrevistas,el%20Científico%20y%20el%20Ingeniero>, accesado el 14/02/2021 a las 19:00.

Michael Page. 2018. "CFO & financial leadership insights". #CFOINSIGHTS, 1-16.

Miller, Edward M. 1977. "Risk, Uncertainty, and Divergence of Opinion." *The Journal of Finance* 32(4), 1151-1168.

Miller, Merton H. and Myron S. Scholes. 1978. "Dividends and Taxes." *Journal of Financial Economics* 6(4), 333-364.

Modigliani, Franco and Merton Miller. 1958. "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment." *American Economic Review* 48(3), 261-297.

Modigliani, Franco and Merton Miller. 1963. "Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: a Correction." *The American Economic Review* 53(3), 433-443.

Mossin, Jan. 1966. "Equilibrium in a Capital Asset Market." *Econometrica* 34(4), 768-783.

PageExecutive. 2020. "Eight executive trends for 2020: Transformational leadership. 5th edition", 1-40.

Ross, Stephen. 1985. "Debt and Taxes and Uncertainty." *The Journal of Finance* 40(3), 637-657.

Ross, Stephen et al. 2012. *Finanzas corporativas. Novena edición*. México DF: McGraw Hill Educación.

Schneider, Erich. 1970. *Teoría de la inversión*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Sharpe, William F. 1964. "Capital Asset Prices: a Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk." *The Journal of Finance* 19(3), 425-442.

Sharpe, William F. 1967. "A Linear Programming Algorithm for Mutual Fund Portfolio Selection." *Management Science* 13(7), 499-510.

Stone Dewing, Arthur. 1920. *The Financial Policy of Corporations*. New York: Ronald Press Company.

Warner, Jerold B. 1977. "Bankruptcy Costs: Some Evidence." *The Journal of Finance* 32(2), 337-347.

Weingartner, H. Martin 1963. *Mathematical programming and the analysis of capital budgeting problems*. New Jersey: Prentice Hall.

ANEXOS

1. Tabla de resumen: revisión de portales de empleo

Fecha	Portal de empleo	Rubro	Cargo	Tipo CFO	Enlace
S/F	Linkedin	Infraestructura	Gerente de Administración y Finanzas	I.c	https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=2503355219&f_JT=F&keywords=Gerente%20de%20finanzas
S/F	Linkedin	Fintech	Gerente de Administración y Finanzas	I.a	https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=2555609984&keywords=Gerente%20de%20finanzas
S/F	Michael PAGE	Gerente de Finanzas	Industria Financiera	II.b	https://www.michaelpage.cl/job-detail/gerente-de-finanzas/ref/32733
S/F	Michael PAGE	Subgerente de Finanzas	Ingeniería	I.a	https://www.michaelpage.cl/job-detail/subgerente-de-finanzas/ref/33357
S/F	Michael PAGE	Subgerente de Finanzas	Inmobiliaria	II.b	https://www.michaelpage.cl/job-detail/subgerente-de-finanzas-

					inmobiliaria/ref/33593
S/F	Robert Half	Gerente de Administración y Finanzas	Industrial	I.a	https://www.roberthalf.cl/vacante/santiago/gerente-de-administracion-y-finanzas/63700-0011777136-cles?rh_job_feed=true&utm_source=linkedin&utm_medium=referral&utm_campaign=joblisting
10/06/2021	Michael PAGE	Subgerente de Finanzas	Servicios	I.a	https://www.michaelpage.cl/job-detail/subgerente-de-finanzas-servicios/ref/33963
16/06/2021	Linkedin	CFO	Sustentabilidad	II.c	https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=2595460436&f_TPR=r604800&keywords=Gerente%20de%20finanzas
12/07/2021	Michael PAGE	Gerente de Finanzas	Construcción	I.a	https://www.michaelpage.cl/job-detail/gerente-de-finanzas-construccion/ref/34186

23/07/2021	Robert Half	Gerente de Finanzas	Energía	I.a	https://www.roberthalf.cl/vacante/santiago/cfo-chief-financial-officer/63700-0011901609-cles
25/07/2021	Linkedin	Gerente de Administración y Finanzas	RRHH	I.a	https://www.linkedin.com/jobs/search/?currentJobId=2617120789&keywords=Finanzas
29/03/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	Marítimo	II.c	https://www.trabajando.cl/trabajo=-empleo/gerente-de-finanzas/trabajo/5144325/jcDHsNIC17ysCLaK3bLlO2wmWb_xaK8npGGwvn1bR_r_y0sPKNzSxS0UPHZ_M2BFWTymsoPa236HRs328UDbrA
11/04/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	S/R	I.b	https://www.trabajando.cl/trabajo=-empleo/gerente-de-finanzas/trabajo/5147814/jcDHsNIC17ysCLaK3bLlO2wmWb_xaK8npGGwvn1bR

					r_y0sPKNzSxS0 UPHZ_M2BFW TymsoPa236HR s328UDbrA
12/04/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	Logística	I.b	https://www.trabajando.cl/trabajo- - empleo/gerente- de- finanzas/trabajo/ 5161069/icDHs NIC17ysCLaK3b ILo2wmWb_xaK 8npGGwvn1bR_ r_y0sPKNzSxS0 UPHZ_M2BFW TymsoPa236HR s328UDbrA
14/04/2022	Bolsa Nacional de Empleo	Gerente de Administración y Finanzas	RRHH	I.a	https://www.bne. cl/oferta/2022- 049685
21/04/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	Industrial	I.c	https://www.trabajando.cl/trabajo- - empleo/gerente- de- finanzas/trabajo/ 5168246/icDHs NIC17ysCLaK3b ILo2wmWb_xaK 8npGGwvn1bR_ r_y0sPKNzSxS0 UPHZ_M2BFW TymsoPa236HR s328UDbrA
					https://www.labo rum.cl/empleos/

01/05/2022	Laborum	Gerente de Administración y Finanzas	TI	I.a	gerente-de-finanzas-para-empresa-ti-consultora-bht-1115138633@hotmail.com
05/05/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	Industrial	I.c	https://www.trabajando.cl/trabajo=-empleo/gerente-de-finanzas/trabajo/5175765/jcDHsNIC17ysCLaK3b Lo2wmWb_xaK8npGGwvn1bR_r_y0sPKNzSxS0UPHZ_M2BFWTymsoPa236HRs328UDbrA
09/05/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	Logística	I.b	https://www.trabajando.cl/trabajo=-empleo/gerente-de-finanzas/trabajo/5184193/jcDHsNIC17ysCLaK3b Lo2wmWb_xaK8npGGwvn1bR_r_y0sPKNzSxS0UPHZ_M2BFWTymsoPa236HRs328UDbrA
				I.a	https://www.trabajando.cl/trabajo=-

12/05/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	Telecomunicaciones		empleo/gerente-de-finanzas/trabajo/5189525/jcDHsNIC17ysCLaK3bILo2wmWb_xaK8npGGwvn1bR_r_y0sPKNzSxS0UPHZ_M2BFWTymsoPa236HRs328UDbrA
13/05/2022	Trabajando.com	Gerente de Administración y Finanzas	Textil	I.a	https://www.trabajando.cl/trabajo-empleo/gerente-de-finanzas/trabajo/5190572/jcDHsNIC17ysCLaK3bILo2wmWb_xaK8npGGwvn1bR_r_y0sPKNzSxS0UPHZ_M2BFWTymsoPa236HRs328UDbrA
15/05/2022	Laborum	Gerente de Administración y Finanzas	Servicios	I.a	https://www.laborum.cl/empleos/gerente-de-administracion-y-finanzas-1114722525.html
15/05/2022	Laborum	Gerente de Administración	Pesquera	I.a	https://www.laborum.cl/empleos/gerente-de-administracion-y-finanzas-full-

		y Finanzas			ingles-para-importante-compania-pesquera-en-puerto-montt-1115065429.html
--	--	------------	--	--	--

2. Cuestionario encuesta de caracterización CFOs

Estudio de Caracterización 2021

Esta encuesta es totalmente anónima. Será utilizada como herramienta de recolección de datos para una investigación científica bajo el alero de la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile, en el programa de Magíster en Contabilidad, en la que se busca identificar los diferentes tipos de gerentes de finanzas (en adelante CFO).

La encuesta está compuesta por 13 preguntas y tiene un tiempo promedio de respuesta de entre 5 y 7 minutos.

Los resultados de la encuesta así como los informes obtenidos de la misma asegurarán el total anonimato de sus participantes y no serán utilizados con fin comercial alguno.

Ante cualquier consulta, no dude en contactar al investigador responsable, Rafael Guajardo, a raguajardo@fen.uchile.cl o bien a Ariel La Paz a lapaz@fen.uchile.cl.

1) Sector industrial de la empresa

- A. Silvicultura y Agricultura
- B. Pesca
- C. Manufactura
- D. Minería
- E. Energía y recursos naturales (gas, agua)
- F. Construcción e inmobiliarias
- G. Comercio al por menor
- H. Alojamiento y servicio de alimentos.
- I. Logística y transporte
- J. Servicios
- K. Servicios financieros (banca, seguros e inversión)
- L. Salud (Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud)
- M. Tecnología, Medios y Telecomunicaciones
- N. Retail
- O. Otro: _____

2) Número de empleados empresa

- A. 1-49 personas
- B. 50-249 personas

C. 250+ personas

3) ¿Cuántas personas responden directamente a tu cargo?

4) ¿Cuántas personas responden indirectamente a tu cargo?

A. 1-5 personas

B. 6-10 personas

C. 10+ personas

5) Volumen anual de ventas de la organización (puede ser en \$USD o bien en \$CLP)

6) Título de pregrado

A. Contador Auditor

B. Ingeniería Comercial

C. Ingeniería en Información y Control de Gestión

D. Ingeniería Civil

E. Ingeniería Civil Industrial

F. Otro: _____

7) Maestría, de haberla

8) País de maestría

9) Años de experiencia laboral

10) Años como CFO

11) Seleccione una o más opciones de la o las funciones que más se asemejan a su rol en la actualidad.

A. Salud, solvencia y responsabilidad financiera: Se asegura que la empresa cuente con fondos para cumplir con sus obligaciones financieras preparándola, además, para diversos imprevistos financieros.

B. Estrategia y mandato financiero según propuesta de valor: Su rol es fundamental en la definición del curso de acción de la organización, guiándose por la propuesta de valor de la misma.

C. Elaboración y distribución de información financiera: Confecciona EEFF de la organización, distribuyendo y presentando los mismos a distintas áreas

D. Búsqueda y gestión de talento financiero: Determina los estándares mínimos en cuanto a las habilidades técnicas y blandas para el adecuado manejo de las finanzas, para luego asegurar la búsqueda y contratación de perfiles que cumplan con dichos criterios.

E. Colaboración con gerencia general y junta inversora: Brinda colaboración en la forma de asesoría técnica en materias de finanzas a la gerencia general y a la junta inversora, fomentando el buen desempeño de la organización.

F. Enlace con diversas áreas de la organización desde las finanzas: Mediante el manejo y la gestión de las finanzas hace las veces de regulador y coordinador del funcionamiento de todas las áreas de la organización.

12) ¿A quién reportas de manera directa dentro de la organización?

13) De la siguiente lista, identifica con un 1, un 2, un 3 y un 4, de manera ordenada las 4 habilidades que tienes más desarrolladas como CFO (siendo 1 la más desarrollada):

- A. Uso de recursos tecnológicos
- B. Proyectar credibilidad
- C. Persuasión e influencia
- D. Pensamiento sistémico
- E. Pensamiento comercial y emprendedor
- F. Orientación al cliente interno
- G. Orientación al cliente externo
- H. Organización y optimización de procesos y recursos
- I. Negociación
- J. Liderazgo
- K. Independencia
- L. Habilidades analíticas para reporte y comunicación de información
- M. Control de costos
- N. Conocimiento experto del sector y contexto industrial
- O. Conocimiento experto de las operaciones del negocio
- P. Conocimiento del comportamiento humano