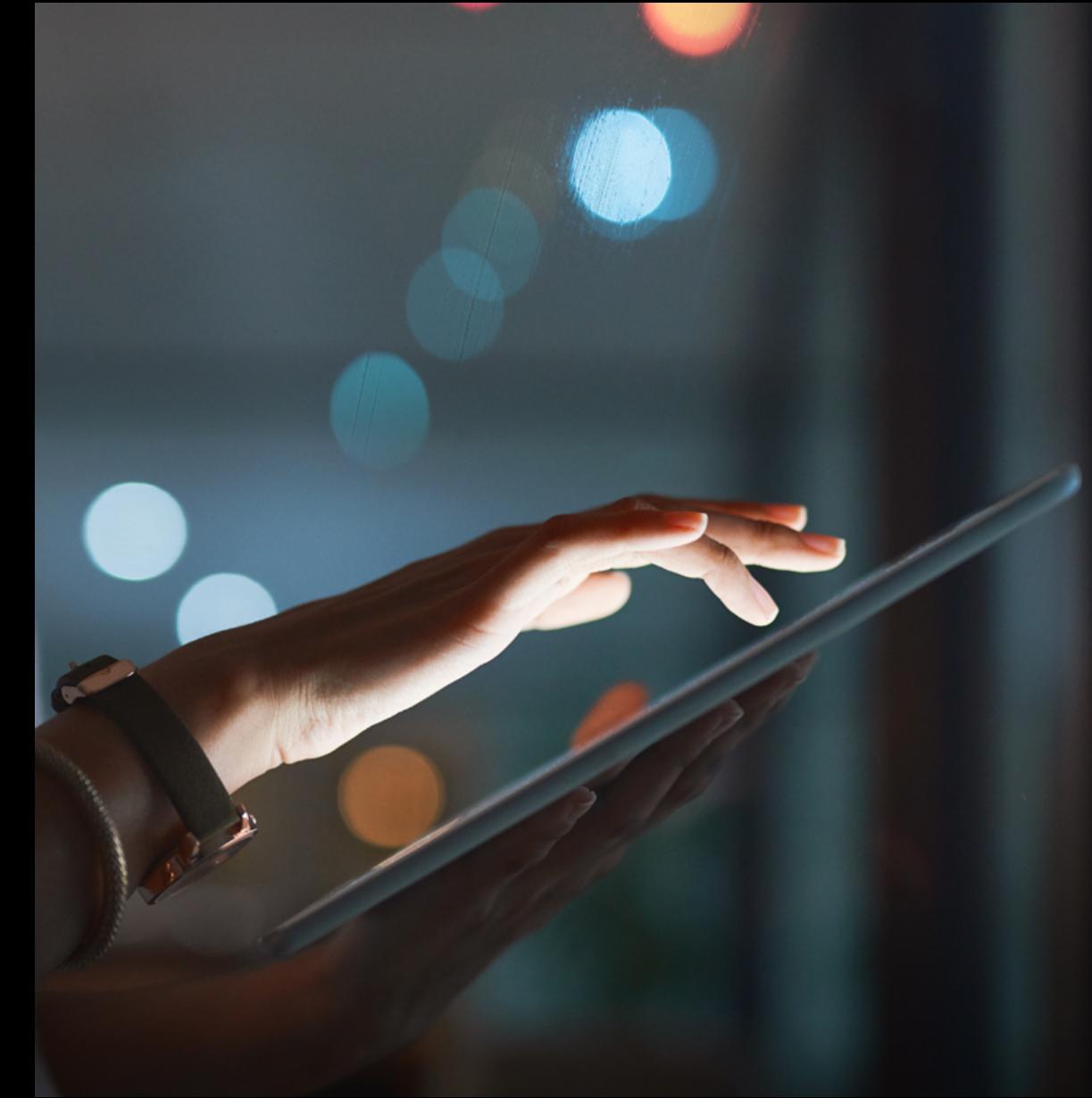




Cómo los directores financieros responden, recuperan y reinventan



A quién está destinado este libro:

Directores financieros y responsables senior de la toma de decisiones relacionadas con la función financiera en cualquier organización. En este e-book se ofrecen las perspectivas de directores financieros líderes sobre cómo maximizan su impacto empresarial más allá de su papel fiduciario, especialmente en tiempos de crisis.

Tiempo estimado de lectura: 12 minutos

Índice

Perfiles
p4

Responder
p8

Recuperar
p13

Reinventar
p18



El año 2020 estuvo repleto de cambios, desafíos y lecciones para las empresas de todo tipo.

Las empresas, a medida que responden a la crisis sanitaria global actual, se recuperan de ella y replantean su futuro, recurren al departamento financiero en busca de soluciones. ¿Dónde podemos reducir costes? ¿Dónde debemos invertir? ¿Cómo pronosticamos el futuro cuando el pasado habla un idioma diferente? ¿Qué métricas son realmente importantes? Y sobre todo, ¿cómo podemos cambiar rápidamente para enfrentarnos a las necesidades cambiantes de los clientes?

Hoy en día, el director financiero está (o debe estar) en el centro de estas conversaciones. El crecimiento de la importancia estratégica del rol, ya muy comentado en la prensa empresarial, se ha acelerado drásticamente. En la actualidad, recae en los directores financieros la tarea de dar forma al futuro, con tanta incidencia (si no con más) que de informar sobre el pasado.

No a todos los CFO les resulta natural dar el paso hacia este papel tan predominante. En un entorno empresarial como este, es necesario “conocer las cifras”, pero no es suficiente. Conocer la empresa, a los clientes, los valores y los objetivos de cada línea de negocio e internalizar la misión y el propósito de la organización en su conjunto son los componentes necesarios para mantenerse en forma estratégicamente.



Perfiles

Hemos hablado con las siguientes directoras financieras de algunas de las organizaciones líderes para conocer sus puntos de vista. En particular, hemos hablado de cómo han mejorado su estado de forma estratégico y cómo han generado la capacidad y las conexiones necesarias para marcar la diferencia. También hemos centrado nuestro debate en las tres fases del viaje posterior a la pandemia: responder, recuperar y reinventar.

Directora financiera, GoCardless

Catherine Birkett

Catherine Birkett es directora financiera en GoCardless, una empresa líder mundial en pagos recurrentes que se encarga de gestionar pagos para 60 000 organizaciones de todo el mundo. En la actualidad, está ayudando a GoCardless a continuar su expansión internacional y a proseguir con su rápido crecimiento, utilizando su red global de gestión bancaria para competir con las tarjetas de crédito y débito. Birkett ha hablado extensamente sobre cómo el papel del director financiero tiene que ver tanto con la ambición como con la gestión de riesgos.



Vicepresidenta financiera, Sakara

Ashley Ma

Ashley Ma tiene más de 15 años de experiencia como asesora de empresas en crecimiento y en la negociación de fusiones, adquisiciones y financiaciones con capital privado. Dirige la función financiera de Sakara, cuyo programa de nutrición orgánica y vegetal Sakara Life, con aperitivos funcionales y suplementos, se basan en avances vanguardistas en nutrición y en la sabiduría de las antiguas prácticas medicinales tradicionales para ayudar a sus clientes a conseguir un estado de salud y una vitalidad óptimas. Son un ejemplo relevante de una empresa que ha logrado revolucionar su mercado mediante un enfoque basado en valores.



**Directora financiera y jefa de operaciones,
Thrive Market**

Karen Cate

Karen Cate aporta más de 25 años de experiencia en alimentación, bienes de consumo, belleza, fabricación, comercio electrónico y venta al por mayor desde su cargo como directora financiera de Thrive Market. Thrive tiene la misión de hacer que las familias estadounidenses tengan acceso a los productos naturales y orgánicos de mayor calidad de todo el mundo. Cate ha dirigido las finanzas de la empresa durante un período de crecimiento sin precedentes y durante el cambio al trabajo remoto.



Cómo los directores financieros responden, recuperan y reinventan

Responder

Al principio de la crisis, los departamentos financieros pasaron a la acción para ayudar a estabilizar las empresas. También tuvieron que enfrentarse al cambio drástico del trabajo presencial al remoto. Los directores financieros con una mentalidad más estratégica realizaron el cambio rápidamente y mantuvieron las funciones esenciales mientras consiguieron ofrecer asesoramiento basado en los datos a los equipos de liderazgo.



Sé un conector

Las finanzas afectan a todos los departamentos. Algunos directores financieros deciden permanecer aislados en su ámbito, pero pueden ser más eficaces si pasan al centro de la acción. Una perspectiva más amplia les ayuda a ver más allá de los resultados, sobre todo al tomar decisiones difíciles.

Si deciden desempeñar el papel de comunicadores y mediadores, pueden ayudar a hacer que todo el mundo avance en la misma dirección. "Trabajamos con un equipo muy austero", afirma Ashley Ma, cuya empresa, Sakara, es un servicio de reparto de comida orgánica que crece rápidamente. "Estamos evolucionando tan rápido y nuestras necesidades cambian tan rápidamente que la función financiera tiene que estar en el centro de la toma de decisiones. Ayudamos a las personas a entender las decisiones y evaluar su impacto potencial. Naturalmente, eso implica recurrir a los datos para basarnos en ellos en cada iniciativa en la que invertimos".

A partir de una reunión informal sobre la respuesta pandemia, Karen Cate, directora financiera y responsable de operaciones de Thrive Market, tradujo este tipo de transparencia en una iniciativa prolongada en el tiempo para toda la empresa. "Inicialmente, en la reunión solo estaba un equipo pequeño", afirma. "Nos aseguramos de que todo el mundo estuviera al tanto de cómo estábamos intentando solucionar los problemas. Fue increíblemente eficaz, así que seguimos adelante y ampliamos la iniciativa a toda la empresa. Ha llegado el momento de que todos los trabajadores participen y escuchen las estrategias y decisiones empresariales en curso, lo que nos mantiene a todos conectados".

Para los directores financieros con mentalidad estratégica, este amplio impacto es un impulso para la satisfacción y el disfrute. "Eso es lo que me encanta de las finanzas", dice Cate. "Percibes el ámbito completo de la empresa y su rendimiento. Eso te permite proporcionar conocimientos y orientación para ejecutivos y directivos, así como para la empresa en general".

Catherine Birkett, directora financiera de GoCardless, coincide en que estar en medio de la acción es uno de los aspectos más destacables de su trabajo. "En algunos aspectos, los puestos financieros son los mejores. Puedes ver todas las partes del negocio y las diferencias que puedes desencadenar al intervenir en las cuentas, por ejemplo, la creación de empleos o la mejora de la sostenibilidad".



En algunos aspectos, los puestos financieros son los mejores, porque puedes ver todas las partes del negocio y las diferencias que puedes desencadenar al intervenir en las cuentas, por ejemplo, la creación de empleos o la mejora de la sostenibilidad”.

Catherine Birkett,
Directora financiera, GoCardless

Ofrecer una mano firme en tiempos de crisis

A pocas personas les gusta ver sus proyectos anulados o sus equipos reducidos, pero estas molestas situaciones a veces son necesarias en tiempos de crisis. Y la patata caliente suele acabar en la oficina del director financiero. Es a quien se le suele pedir tanto la argumentación como la planificación de las reducciones de costes.

El director financiero estratégico examina esta tarea teniendo en cuenta los valores y objetivos de la organización. Al hacerlo, evita convertir las medidas molestas a corto plazo en déficits estratégicos a largo plazo. Por ejemplo, si comprenden qué habilidades son más importantes para el éxito a largo plazo de la empresa, pueden priorizar el esfuerzo por mantener a bordo a las personas que las tengan. En función de su experiencia, pueden ayudar a las juntas directivas y a otros responsables a evitar tomar decisiones basadas en el pánico que hacen más daño que bien.

Birkett recurrió a su experiencia para determinar sus decisiones en las primeras etapas de la pandemia. "Viví el desplome de las empresas de telecomunicaciones a principios de la década de los 2000 y también la crisis financiera de 2007", recuerda. "GoCardless vivió algunos momentos de incertidumbre, pero no estaba tan al límite como para quedarse sin fondos. Esa experiencia me ayudó a mantener la calma, la estabilidad y una mentalidad pragmática a pesar de que no estábamos seguros de qué vendría a continuación. También me enseñó que el éxito nunca está libre de riesgos. Pudimos evitar tomar decisiones basadas en el miedo, lo que a su vez nos ayudó a estar mejor posicionados para reconocer y aprovechar las oportunidades cuando surgieron".



No perder de vista el futuro

Los directores financieros siempre han elaborado proyecciones y han ayudado a establecer directrices sobre los precios de las acciones. Como ponen de manifiesto los comentarios de Birkett, la diferencia es que el director financiero con mentalidad estratégica se remonta más atrás en el pasado y mira más lejos hacia el futuro. Tiene una experiencia muy amplia y siempre está al tanto del lado positivo de los cambios financieros, algo que otros profesionales podrían no percibir.

"Teníamos muy claro que, independientemente de las medidas que tomásemos, no queríamos dañar nuestras perspectivas a largo plazo en GoCardless", señala Birkett. "Eso generó algunos debates intensos con la junta directiva sobre lo conservadores que deberíamos ser.

Al final, decidimos proponer recortes salariales en lugar de reducir la plantilla, ya que creíamos que nuestro producto tendría éxito a largo plazo. Si hubiéramos reducido la plantilla, habríamos tenido todo tipo de dificultades al intentar mantener la empresa a flote más adelante. Estoy orgullosa del valor que demostró todo nuestro equipo en ese momento".

También ha orientado al equipo en relación con la preparación para una potencial ralentización en el futuro. "No sabemos muy bien qué va a pasar con la economía, ni en el Reino Unido ni en el resto del mundo. ¿Veremos muchas bancarrotas en ámbitos protegidos por la intervención pública? No hay respuesta. La forma en que yo gestiono este riesgo es asegurándome de que seguimos creciendo en otros ámbitos en los que es probable que prosperemos tras la COVID".



Cómo los directores financieros responden, recuperan y reinventan

Recuperar

Cuando el panorama empezó a aclararse, las organizaciones pudieron centrarse en la preparación para el éxito en el futuro. Para los directores financieros con mentalidad estratégica, se trata de un momento crítico, en el que las responsabilidades pasan de las medidas a corto plazo a los planes a largo plazo. La forma en que aportan valor depende en gran medida del grado en el que se hayan involucrado en la empresa.



Amplía tus relaciones

Dado su enfoque cuantitativo y su papel a la hora de tomar decisiones difíciles, el departamento financiero suele estar diferenciado del resto de la empresa. Las líderes con las que hemos hablado dedican sus energías a superar este obstáculo. Interactúan con personas y equipos de todos los niveles jerárquicos y procedencias funcionales. Además, reservan períodos de tiempo para estar a disposición de los demás.

La perspectiva tradicional dicta que la relación más importante para el director financiero es la que tiene con el director general. Esto sigue siendo así para las directoras financieras con las que hemos hablado, pero ellas también destacan sus contactos con líderes de todas las empresas, incluidos los de RR. HH., TI y los responsables de la toma de decisiones de la línea de negocio. "Creo firmemente en que debo estar al lado de todos los miembros del equipo ejecutivo", afirma Cate. "Cuando comprendes en profundidad los desafíos a los que se enfrentan, puedes ayudarles a llevar a cabo sus iniciativas".

Para ello, los directores financieros con mentalidad estratégica contactan proactivamente con los demás miembros de la organización, no solo cuando llega la fecha de los trámites financieros. Quedan a disposición del personal, siempre que se lo permite su agenda, y dan prioridad a plantear preguntas y a escuchar.

Estas habilidades se pueden adquirir y practicar de forma intencionada. En un mundo en el que el trabajo es cada vez más híbrido o remoto, llevar la iniciativa es especialmente importante. "Sinceramente, es una cuestión de respeto y apertura", afirma Ma. "Puede ser tan sencillo como reservar una o dos semanas en un mes y dedicar tiempo a reunirse con la gente cuando su agenda se lo permita. Las relaciones en sí mismas ya son muy valiosas, y además obtienes información sobre de dónde provienen los datos y sobre cómo funcionan las cosas. Eso supone que no tengas que intentar generar esa confianza en los momentos en los que las cosas se ponen más complicadas. Ya la tienes ahí cuando la necesitas".

Cate se esfuerza especialmente para ir más allá de las líneas tradicionales de autoridad y para entender la empresa (y a las personas que la gestionan) de forma integral. Conocer a los empleados en todos los niveles proporciona conocimientos sobre el impacto de decisiones que de otro modo parecen abstractas. "Creo que es fundamental visitar el almacén, la fábrica, el corazón operativo del negocio", señala. "Debemos pasar tiempo en las fábricas, hablando con las personas y entendiendo cuáles son sus desafíos o cómo se puede facilitar, acelerar o mejorar su trabajo de alguna manera".

También se producen relaciones importantes fuera de los límites de la propia organización, con clientes y compañeros de otros sectores. En una empresa B2B como GoCardless, entender cómo los clientes ganan dinero, qué les importa y cuáles son los desafíos a los que se enfrentan ayuda al director financiero a hacer mejores recomendaciones estratégicas.



Creo que es fundamental visitar el almacén, la fábrica, el corazón operativo del negocio. Debemos pasar tiempo en las fábricas, hablando con las personas y entendiendo cuáles son sus desafíos o cómo se puede facilitar, acelerar o mejorar su trabajo de alguna manera”.

Karen Cate,
Directora financiera y jefa de operaciones,
Thrive Market

Humanizar el rol

Cuando eres responsable de los resultados, los errores pueden adquirir una importancia enorme. Pero todos somos humanos. Y como tal, somos accesibles. Si la gente le tiene miedo al director financiero, hará todo lo posible para evitar conversaciones difíciles. Si confían en ti y saben que pueden contar contigo, te verán como asesor y compañero. Eso te ofrece mayor visibilidad y la capacidad de dar el paso antes.

Admitir que hay cosas que no sabes y que a veces cometes errores puede mejorar realmente tu posición en la empresa, dice Birkett.

"No creo que debas tener miedo de contarle al director general que has errado en algún cálculo o que te has equivocado al aplicar un modelo financiero", señala. "Todos lo hemos hecho y todos lo hemos superado.

Mi comunicación con mi junta directiva, mis auditores y mis bancos es totalmente abierta, y es la base de una colaboración de éxito. Mantén siempre la sensación de equilibrio y perspectiva, especialmente si eres un director financiero joven que acaba de empezar".



Adoptar nuevos métodos de trabajo con agilidad

En nuestras entrevistas, las directoras financieras señalaron que el departamento financiero es (o era) un entorno de trabajo muy práctico, con una gran importancia de la cooperación en persona. Eso cambió con el paso al trabajo remoto, pero se mostraron realmente optimistas en cuanto al futuro de su trabajo. "Nos echamos de menos", dice Ma. "Esto no es lo mismo que estar en nuestra oficina del Soho, donde tenemos la oportunidad de trabajar codo con codo. Sin embargo, al final, como hemos tenido la tecnología adecuada, creo que todo esto nos ha fortalecido. Hemos tenido que priorizar mejor nuestro trabajo y utilizar el tiempo de forma más eficiente ante los desafíos a los que nos estamos enfrentando".

La experiencia de Cate fue similar a la de Ma, que aprendió una lección parecida. "Tuvimos los mismos problemas que los demás en cuanto a la capacidad de adaptarnos al trabajo desde casa", recuerda. "Intentamos resolver las necesidades operativas emergentes mientras ejecutábamos nuestro presupuesto trabajando desde casa. Al principio, resultaba difícil no poder acercarse a tu compañero de trabajo y hablar con él sobre algún tema. Pero creo que todo esto sacó a relucir la tenacidad del equipo y nos hizo aprender a trabajar igual de eficazmente de nuevas maneras".

A medida que los equipos financieros vuelven a trabajar, ya sean híbridos o totalmente remotos, pueden desarrollar lo que han aprendido durante este periodo. El director financiero con mentalidad estratégica hará aflorar estas prácticas recomendadas y las convertirá en procesos repetibles para aportar resiliencia de forma continua.



Cómo los directores financieros responden, recuperan y reinventan

Reinventar

Predecir el futuro con certeza sigue estando fuera de nuestras posibilidades. Por eso los directores financieros estratégicos establecen las bases fundamentales de su trabajo teniendo esto en cuenta. Para algunos, eso significa desarrollar su trabajo sobre la base de inversiones inteligentes que hicieron durante la crisis. Para otros, supone seguir creando nuevas fuentes de ingresos. Responder a las expectativas a la vez que se conserva el margen suficiente como para ir más allá requiere ser eficiente y estar concentrado.



Alinear las decisiones con el objetivo

Los directores financieros tienden a ser personas cuantitativas que confían en los números para tomar decisiones. En una empresa basada en objetivos (como lo son cada vez más organizaciones de todos los sectores), el dinero no es el único factor importante. Priorizar ese objetivo simultáneamente suele ser la mejor forma de actuar para aumentar la rentabilidad.

Sakara tiene mucho que ver con ese objetivo. "Analizamos nuestra misión y nuestros valores, especialmente la idea de ser un equipo", dice Ma. "Vimos que era fundamental proteger a nuestros empleados. Reducir la plantilla era la última de las opciones en nuestra lista. Por eso nos centramos en gestionar la demanda y en asegurarnos de que no acabásemos en una situación en la que tuviésemos que decepcionar a los clientes o recortar personal. Como nuestro negocio se basa en ofrecer alimentos completos y una nutrición rica en vegetales, la necesidad de mercado era ya preexistente y pudimos servir nuestras 'Sakralities' y crecer a pesar de todos los problemas".

Thrive adopta un enfoque similar. En realidad, la empresa experimentó un aumento considerable de su clientela, ya que las gente quería formas de comprar sin contacto, además de productos beneficiosos para la salud y el bienestar. La empresa tuvo que tomar una gran decisión: si debía invertir en un nuevo centro de procesamiento.

Aunque Cate se dio cuenta de que existía cierto riesgo de que las compras online de alimentación cambiaran después de la pandemia, la inversión serviría a la empresa para avanzar en su objetivo de hacer que la vida saludable fuera fácil y accesible para todos los estadounidenses. Mantenerse fiel a ese objetivo es lo que en Thrive creen que, en última instancia, les llevará al éxito. "Para nosotros es un honor ayudar a nuestros miembros a acceder a comida saludable y artículos para el hogar sin tener que hacer cola en un supermercado, y tenemos la intención de seguir cumpliendo esa promesa", afirma Cate.





Analizamos nuestra misión y nuestros valores, especialmente la idea de ser un equipo. Vimos que era fundamental proteger a nuestros empleados. Reducir la plantilla era la última de las opciones en nuestra lista. Por eso nos centramos en gestionar la demanda y en asegurarnos de que no acabásemos en una situación en la que tuviésemos que decepcionar a los clientes o recortar personal”.

Ashley Ma,
Vicepresidenta de finanzas, Sakara

Herramientas predictivas para tomar decisiones proactivas

A medida que el director financiero con mentalidad estratégica avanza para ayudar a rediseñar el futuro, necesita nuevas herramientas adecuadas para ese propósito. Esto es especialmente así cuando los resultados del último trimestre tienen poco o nada que ver con la situación actual. Se buscan cada vez más modelos predictivos y de IA (que ya están al alcance de casi cualquier organización) para comprender el impacto de sus decisiones. Al mismo tiempo, entienden los límites de estas tecnologías y las nuevas exigencias que plantean a la capacidad crítica humana.

Ser capaz de trabajar con grandes cantidades de información y nuevos tipos de herramientas analíticas es cada vez más importante para el director financiero con mentalidad estratégica. "Gestionamos grandes volúmenes de datos", afirma Birkett. "Usarlos bien forma parte de tu rol: debes tener la capacidad de prever cosas e identificar tendencias. Así es como impulsas

al negocio en la dirección correcta y tomas las decisiones difíciles. Sin duda, la tecnología va a estar en la base de todo lo que necesitan hacer los equipos financieros. Pueden ser elementos básicos como un sistema de facturación automatizado o complejos como un sistema de análisis avanzado de los datos financieros. Si puedes ver el estado de la empresa en tiempo real, puedes tomar decisiones de gasto mucho más rápido".

Además de racionalizar los procesos cotidianos, Cate cree que analizar el futuro seguirá siendo cada vez más importante. "No se trata tanto de lo que hiciste ayer como de los indicadores, las oportunidades y los conocimientos que se pueden percibir de cara al futuro. La revisión y el análisis histórico siguen siendo importantes, pero la capacidad de mirar hacia el futuro es donde entra en juego la diferenciación estratégica. Trabajamos continuamente con nuestro equipo de ciencia de datos para encontrar nuevas formas de segmentar los datos".

La forma en que se facilitan esos conocimientos es igualmente importante. "Estamos haciendo todo lo posible para proporcionar esos conocimientos a los responsables de la toma de decisiones", prosigue Cate. "Especialmente en este nuevo entorno en el que han cambiado las líneas de comunicación tradicionales, nos interesan las herramientas que ayudan a las personas a actuar en función de los datos. Garantizar que haya un entorno con una única fuente de autoridad que haya sido comprobada y validada ayuda a todo el mundo a estar sincronizado".

Elegir dónde enfocarte: un equipo de confianza marca la diferencia

Aunque todos los directores financieros necesitan estar al tanto del pulso económico del negocio, aquellos con mentalidad estratégica evitan obsesionarse con minucias. La creación de un equipo de confianza para gestionar las responsabilidades diarias sobre informes, auditoría y contabilidad les permite centrarse en las relaciones, las nuevas tecnologías, los conocimientos y la estrategia.

Como señala Birkett: "Para ser un socio verdaderamente estratégico, no puedes estar hablando simplemente de generar números. Los impuestos y el cumplimiento normativo son fundamentales, por supuesto, y no es raro que las organizaciones tengan un cargo por debajo del director financiero que se encargue de gran parte de ese trabajo."

La diferencia es el valor que se atribuye a ese cargo. Para mí, es vital al 100 % y lo lleva mi mano derecha. Eso significa que me siento extremadamente cómoda sabiendo que esas cosas están en sus manos y que puedo centrarme en los aspectos de asesoramiento y estrategia de mi cargo".



Hacia el futuro del director financiero estratégico

Aunque provienen de diferentes tipos de empresas y contextos y se han enfrentado a diferentes desafíos durante la pandemia, todas las directoras financieras con las que hablamos han dejado claro que el papel estratégico es una decisión y una mentalidad.

Las acciones específicas que llevaron a cabo, desde cómo interactúan con los demás miembros de la empresa hasta los tipos de herramientas que seleccionan, les permitieron causar el mayor impacto en la dirección del negocio. Guiados por la experiencia y un enfoque de análisis progresista, han ayudado a avanzar a sus organizaciones en momentos de gran incertidumbre. Todos ellos creen que han salido de esta situación con un futuro brillante por delante.

Esperamos que estos conocimientos te resulten valiosos para convertirte en un líder financiero más estratégico. Microsoft se compromete a proporcionar herramientas y orientación inteligentes para maximizar el potencial de los directores financieros y reinventar el futuro de sus negocios.

Descubre cómo Microsoft Dynamics 365 Finance puede ayudarte a obtener una visión estratégica de tu empresa y a integrar datos de varios silos.

Concierta una demostración en directo hoy mismo



©2021 Microsoft Corporation. Todos los derechos reservados. Este documento se proporciona "tal cual". La información y las opiniones expresadas en este documento, incluidas las direcciones URL y otras referencias a sitios web de Internet, están sujetas a cambios sin previo aviso. Tú asumes el riesgo de utilizarlo. Este documento no proporciona ningún derecho legal sobre ninguna propiedad intelectual de ningún producto de Microsoft. Puedes copiar y usar este documento para uso interno como material de consulta.