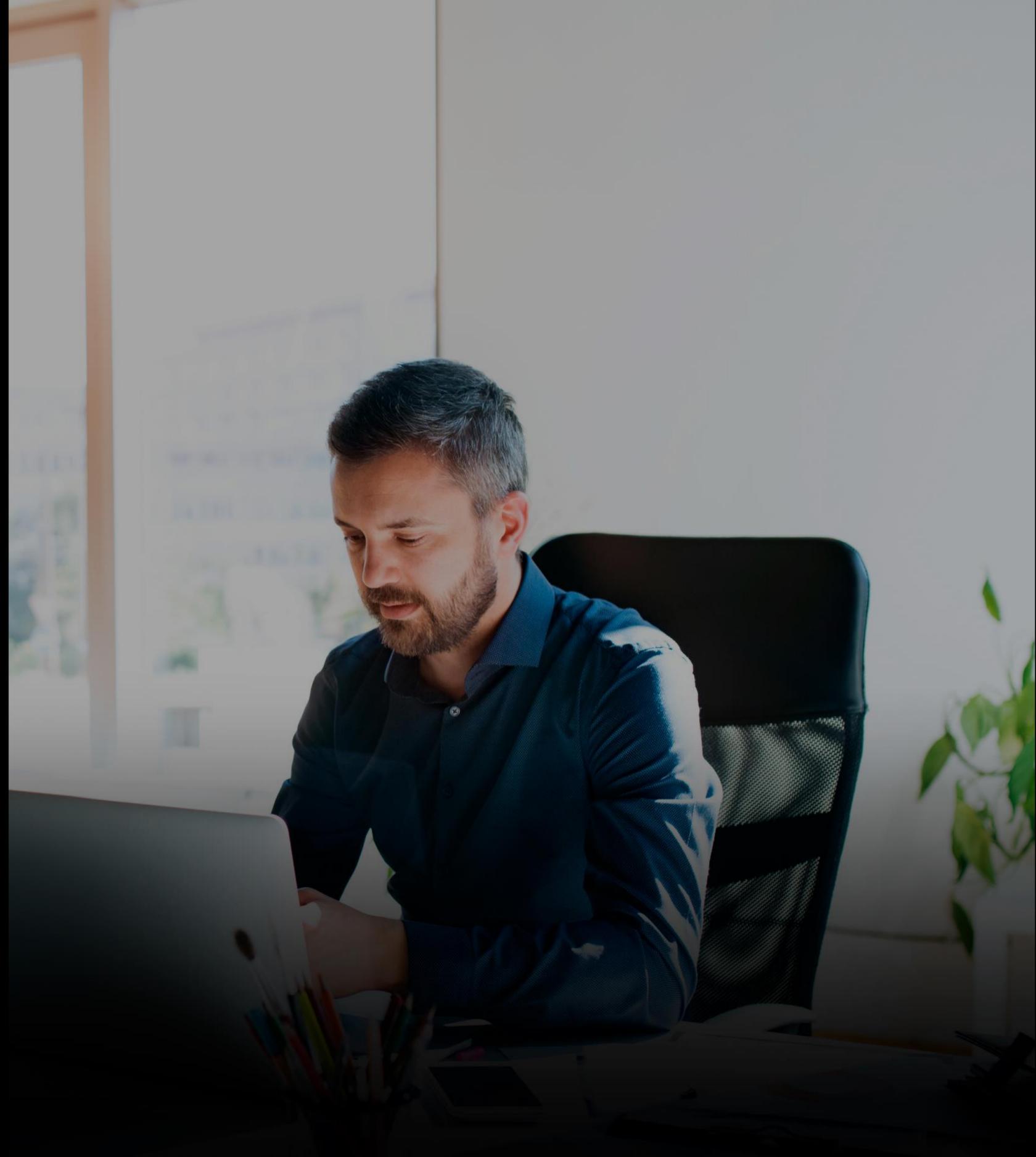


Cómo los directores estratégicos responden, se recuperan y se replantean

El futuro del trabajo híbrido



Contenido

Destinatarios:

Directores de operaciones y finanzas encargados de la toma de decisiones en cualquier organización.

En este eBook se le proporciona información de directores de operaciones y finanzas líderes con relación a la forma en que maximizan su impacto en el negocio, más allá de su rol, en especial en los tiempos de crisis.

Tiempo de lectura estimado: 12 minutos

[Perfiles](#)

[p4](#)

[Responder](#)

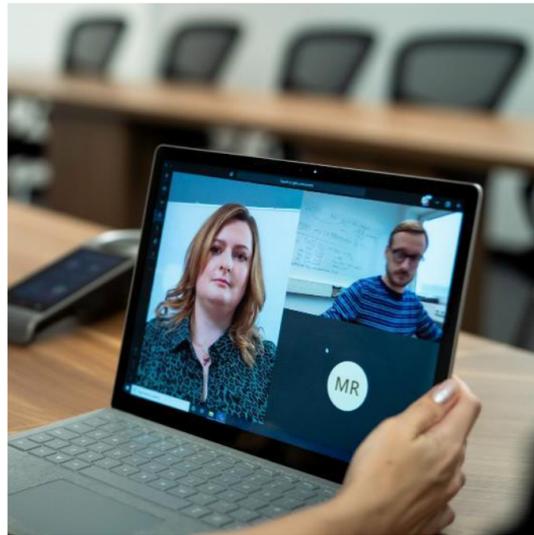
[p8](#)

[Recuperarse](#)

[p13](#)

[Replantearse](#)

[p18](#)



El año 2020 estuvo lleno de desafíos, cambios y aprendizaje para los negocios de todo tipo.

A medida que los negocios responden, se recuperan y se replantean el futuro más allá de la crisis de salud mundial actual, buscan la función financiera para las soluciones. ¿Dónde podemos reducir los costos? ¿Dónde debemos invertir? ¿Cómo pronosticamos el futuro cuando el pasado habla un idioma diferente? ¿Qué métricas realmente importan? Y, sobre todo, ¿cómo podemos cambiar rápidamente para hacer frente a las necesidades cambiantes de los clientes?

El director de operaciones o finanzas está, o debe estar, en el centro de estas conversaciones hoy. En la actualidad, los directores tienen la tarea de dar forma al futuro, más que informar sobre el pasado.

Asumir este rol protagónico no es algo que sea natural para todos los directores. En un entorno empresarial como este, "conocer los números" es necesario, pero no es suficiente. El conocimiento del negocio, los clientes, los valores y los objetivos de cada línea de negocio, así como la internalización de la misión y el propósito de la organización como un todo, son los componentes básicos de la aptitud estratégica.



Perfiles

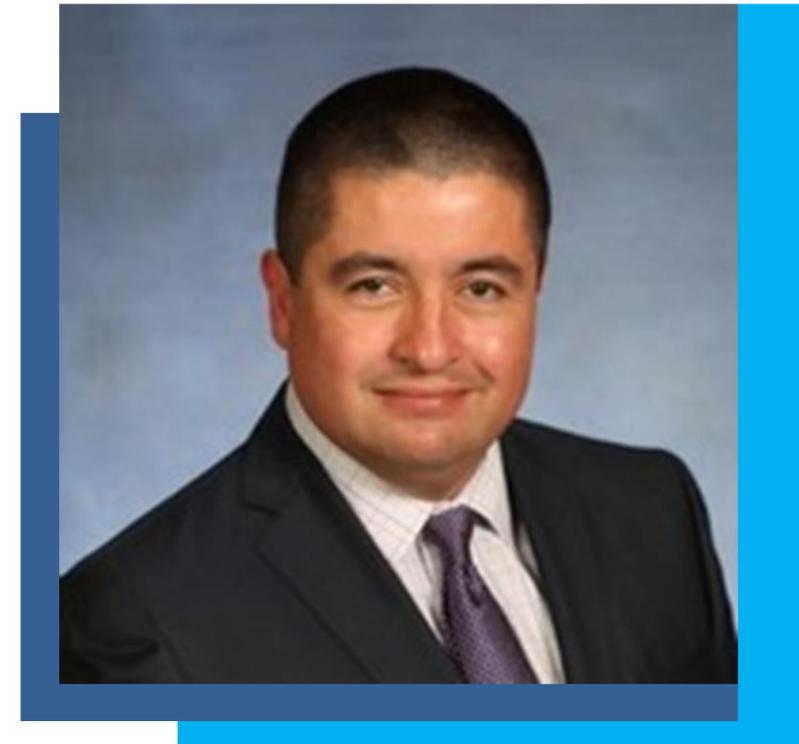
Conversamos con los directores de operaciones y finanzas de organizaciones líderes para conocer sus puntos de vista. En particular, analizamos cómo han mejorado su propia aptitud estratégica y cómo han generado la capacidad y las conexiones para marcar la diferencia. También centramos la discusión en tres fases del viaje posterior a la pandemia: responder, recuperarse y replantearse.

Director de Finanzas y administración en MIKEL'S

Rodrigo Dromundo

Rodrigo Dromundo es director de finanzas de MIKELS , un líder mundial en fabricación de partes automotrices y productos de ferretería con más de 350 colaboradores a nivel nacional e internacional. Desde sus inicios en Industrias TAMER se ha desarrollado y consolidado una ambiciosa estrategia de expansión y diversificación de negocio a través de la fabricación y comercialización de productos dirigidos a diferentes rangos de mercado como lo son: Automotriz, Industrial, Ferretero, Eléctrico, Motociclismo, Ciclismo principalmente.

Rodrigo Dromundo ha hablado abiertamente sobre cómo el nuevo rol del director de finanzas se relaciona tanto con la ambición como con la administración de riesgos.



Director de Finanzas Kal Tire Latinoamerica

Pedro Galvez

Pedro Galvez aporta más de 24 años de experiencia. En Kal Tire maneja la dirección y supervisión de todas las operaciones de 3 países.

En la actualidad, son un proveedor de servicios y distribuidor de neumáticos independiente internacional. Trabajan para llevar a los clientes estrategias de mantenimiento, conocimientos y conocimientos basados en datos.

A lo largo de los años, han llegado a ser un equipo de más de 2.700 colaboradores que prestan servicios en más de 150 minas en los cinco continentes, adaptándose para ayudar a resolver los desafíos cambiantes de la industria.

Pedro ha dirigido la empresa a través de un periodo de crecimiento sin precedentes a la vez que lidia con el cambio al trabajo remoto.



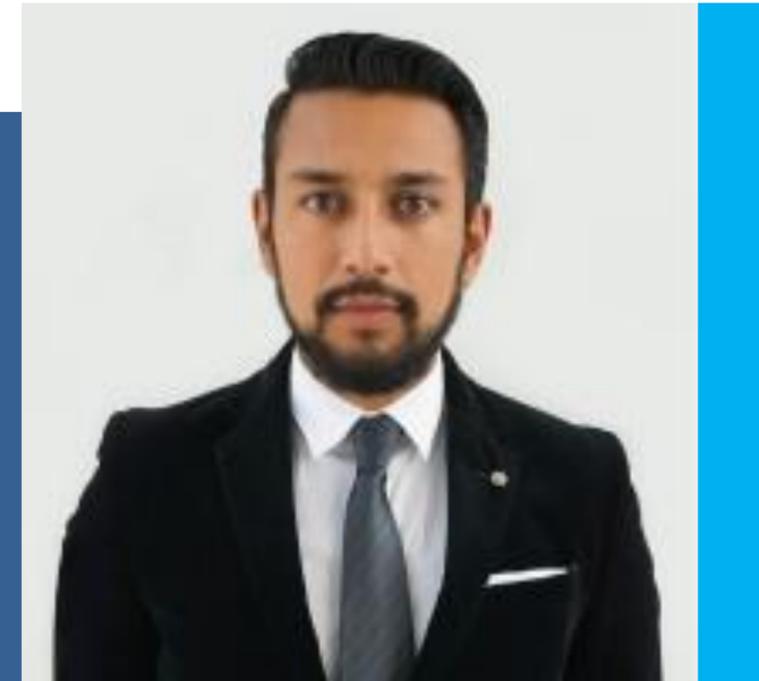
Director de Operaciones, Grupo FYTTSA

Jeroboam Sánchez

Jeroboam Sánchez es la tercera generación en el grupo familiar. FYTTSA es una empresa familiar 100% mexicana de más de 50 años en el mercado.

FYTTSA se dedica a la comercialización de todo tipo de materiales para la industria de la construcción, ferretera, decorativa y de acabados. Atiende el sector público (Municipal, Estatal y Federal) y privado. Concesionarios de pinturas COMEX desde hace más de 30 años.

Empresa que ha tenido éxito en la interrupción de un mercado mediante un enfoque basado en los valores.



Cómo los directores estratégicos responden, se recuperan y se replantean

Responder

Al comienzo de la crisis, los departamentos de operaciones y finanzas entraron en acción para ayudar a estabilizar el negocio. También enfrentaron un cambio drástico del trabajo presencial al trabajo remoto. Al cambiar rápidamente, los directores de finanzas y operaciones con mentalidad estratégica mantuvieron las funciones esenciales, a la vez que proporcionaron asesoría basada en datos a los equipos de liderazgo.



Sea un conector

Las finanzas afectan a cada departamento. Algunos directores de finanzas deciden permanecer en el silo financiero, pero pueden ser más eficaces si migran al centro de la acción. Especialmente al tomar decisiones difíciles, una perspectiva más amplia les ayuda a ver más allá de los resultados.

Al decidir desempeñar el rol de comunicador y facilitador, pueden ayudar a que todos se muevan en la misma dirección. "Operamos con un equipo muy ágil" señala Pedro. "No solo estamos especializados en las llantas gigantes, sino también en el sector minero". "Estamos evolucionando tan rápido y nuestras necesidades cambian tan deprisa que la función financiera tiene que estar en el centro de la toma de decisiones. Ayudamos a las personas a entender las decisiones y a evaluar el impacto potencial. Por supuesto, eso significa que los datos subyacen cada iniciativa en la que invertimos". Pedro Gálvez.

A partir de una reunión de respuesta a la pandemia, Jeroboam Sánchez, director de Operaciones de Grupo FYTTSA, tradujo con el tiempo este tipo de transparencia en una iniciativa para toda la empresa. "En un comienzo teníamos una comunicación nula y las áreas funcionaban ajeno a lo que el otro necesitaba", señala. "Ahora tenemos esa comunicación ilimitada desde el Director hasta el asesor comercial. Todos se involucran ahora en las sesiones virtuales. Fue increíblemente eficaz. En este momento todos pueden intervenir y oír las estrategias y decisiones empresariales en curso, lo que nos mantiene conectados".

Para los directores, este amplio impacto es un motor de satisfacción "Eso es lo que me encanta de las finanzas", afirma Jeroboam. "Se ve el ámbito completo de la empresa y su rendimiento. Esto lo posiciona para proporcionar información y orientación para ejecutivos y líderes, así como para la empresa en general". Comenta Jeroboam Sánchez.

Rodrigo Dromundo director de finanzas de MIKELS, está de acuerdo con que uno de los aspectos destacados de su trabajo es el hecho de estar en medio de la acción. "En cierto modo, estar en finanzas es el mejor rol. Se pueden ver todos los ámbitos del negocio y la diferencia que pueden hacer diversas acciones en los números, ya sea para generar empleos o para mejorar la sostenibilidad".



“En cierto modo, estar en finanzas es el mejor rol, porque se pueden ver todos los ámbitos del negocio y la diferencia que pueden hacer diversas acciones en los números, ya sea para generar empleos o para mejorar la sostenibilidad.”

Rodrigo Dromundo
Director de finanzas, MIKELS

Ponga mano firme en tiempos de crisis

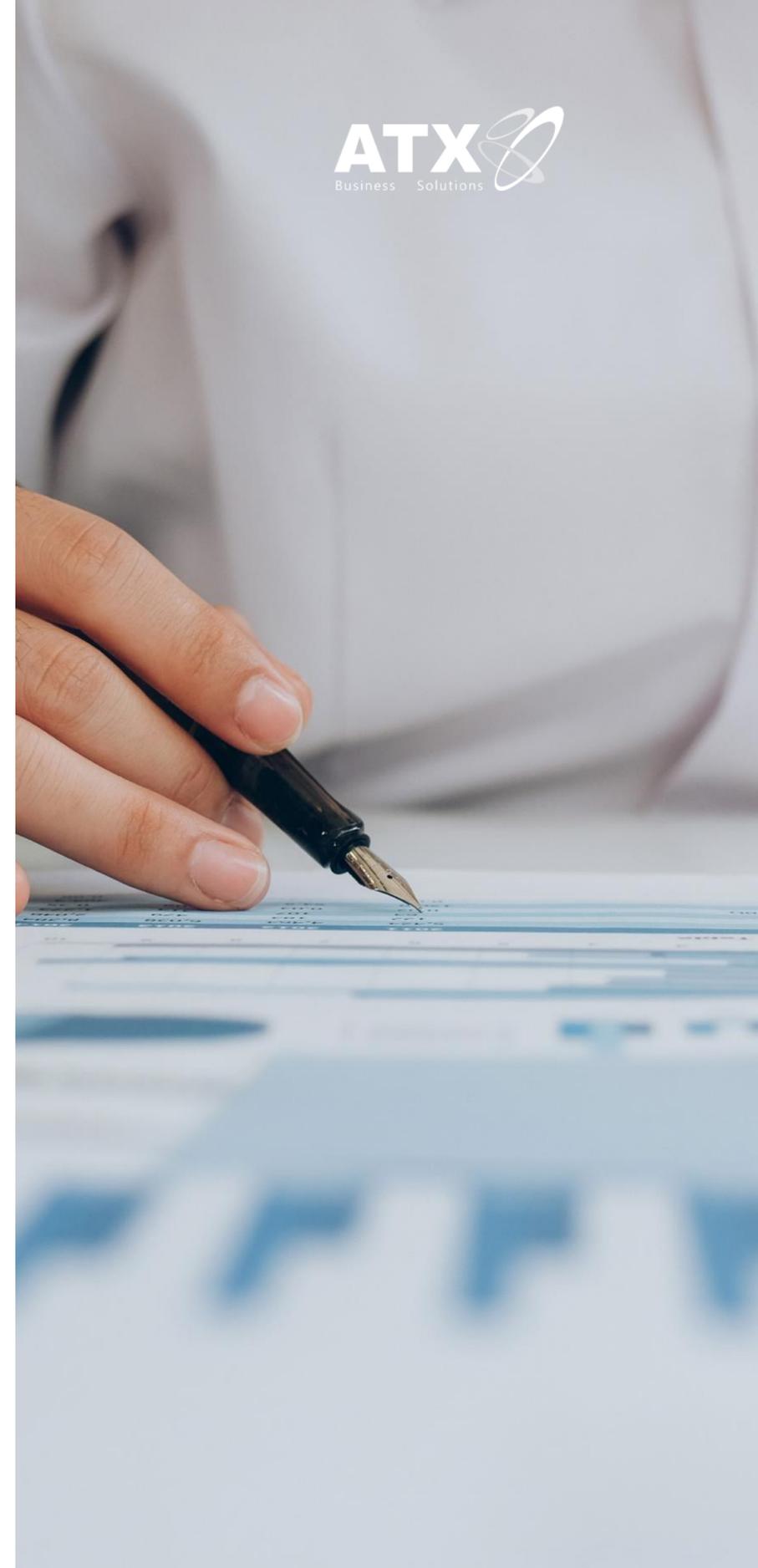
A pocas personas les gusta ver que se cancelan sus proyectos o que sus equipos se reducen, pero a menudo las crisis hacen que estas maniobras difíciles sean necesarias. Además, con frecuencia el dinero se detiene en la oficina del director de finanzas. A este se le pide que proporcione la justificación y el plan para la reducción de costos.

El director de estratégico observa esta tarea a través de la lente de los valores y objetivos de la organización. Al hacerlo, se evita que un problema a corto plazo se convierta en un déficit estratégico a largo plazo. Por ejemplo, al entender las habilidades más importantes para el éxito a largo plazo de la empresa, se puede primar el mantenimiento de las personas que las tienen. En función de la experiencia, este puede ayudar a los consejos y a otros encargados de la toma de decisiones a evitar que tomen decisiones en función del pánico que generan más daños que beneficios.

Pedro Gálvez confió en su experiencia para guiar las decisiones en las primeras etapas de la pandemia.

"Nuestros clientes no se dieron cuenta que no estábamos en la oficina y todo lo hacíamos desde casa".

"Cuando se tomó la decisión corporativa de que la gente no iba más a la oficina, menos de 1% de nuestros colaboradores de finanzas no tenían acceso a internet, así que todo se pudo realizar de forma normal. Se tuvo que hacer una coordinación adecuada de cada área. Lo que llegaba en papel iba a llegar de forma electrónica. Solo necesitábamos conexión a internet y listo". Comenta Pedro Galvez



No pierda de vista el futuro

La diferencia está en que el director estratégico va muy atrás en el pasado y observa con mayor profundidad el futuro. Se basan en una gran experiencia y siempre están al tanto de la ventaja financiera del cambio que otros podrían pasar por alto.

“Teníamos muy claro que cualesquiera fueran las medidas que tomáramos, no queríamos dañar el negocio a largo plazo. Al final, decidimos implementar una solución que nos permitiera una visibilidad clara e inmediata de las operaciones económicas de la empresa, por lo que la supervisión se vuelve más eficiente. Nuestro aprendizaje ha sido que esta realidad se ha mantenido incluso durante tiempos de COVID-19. Nuestra productividad como área financiera y operativa ha aumentado definitivamente, a pesar de encontrarnos en medio de una pandemia global.” Afirma Pedro.

“La pandemia nos afectó, pero teníamos herramientas al alcance, vimos área de oportunidad y decidimos implementarlas para que nuestros servicios no pararán: ventas en línea y en medios digitales. Ahora, nuestras asesorías las pueden encontrar directamente en un chat”.

Comenta Jeroboam de FYTTSA.



Cómo los directores estratégicos responden, se recuperan y se replantean

Recuperarse

A medida que el panorama comenzó a dilucidarse, las organizaciones pudieron centrarse en la configuración para el éxito futuro. Para los directores estratégicos, un momento crítico es cuando las responsabilidades cambian de medidas a corto plazo a planes a largo plazo. La forma en que agregan valor depende en gran medida de la profundidad con la que se han integrado en el negocio.



Amplíe sus relaciones

Debido a su enfoque cuantitativo y al rol en la toma de decisiones difíciles, los departamentos de finanzas y operaciones a menudo parecen trabajar apartados del resto del negocio. Todos los líderes con los que conversamos invierten energía para derribar esta barrera. Interactúan con personas y equipos en todas las jerarquías y funciones. Y apartan bloques de tiempo donde están disponibles para otras personas.

La visión tradicional es que la relación más importante para los directores estratégicos es la que tienen con el director ejecutivo. Esto sigue siendo cierto para los directores de finanzas y de operaciones con los que conversamos, pero ellos también enfatizaron la comunicación con líderes de todo el negocio, incluidos los encargados de la toma de decisiones de recursos humanos, TI y línea de negocio. **“Creo firmemente en el trabajo codo a codo con cada miembro del equipo ejecutivo”**, indica Jeroboam Sánchez. **“Cuando entiendes tus desafíos en profundidad, puede ayudarlos a llevar a buen término sus iniciativas”**.

Para hacer esto, los directores estratégicos buscan proactivamente el contacto con otras personas de la organización, y no solo por motivos financieros. Están tan disponibles como se los permiten sus horarios y tienen como prioridad hacer preguntas y escuchar.

Estas habilidades se pueden aprender y practicar de forma deliberada. En un mundo donde el trabajo adopta cada vez más formas híbridas o remotas, tomar la iniciativa es de especial importancia. **“La paciencia es un gran reto. Buscamos la forma de poner nuestro conocimiento a disposición de todas las áreas. Desde el asesor de ventas hasta los directores”** comenta Jeroboam Sánchez.

Jeroboam hace un esfuerzo extraordinario para ir más allá de las líneas de autoridad tradicionales y entiende de manera holística el negocio y a las personas que lo dirigen.

“Conocer a los empleados de todos los niveles proporciona información sobre el impacto de las decisiones que de otro modo parecen abstractas. Creo que es fundamental entrar al almacén, a la planta, al alma operacional del negocio, pasar tiempo hablando con los empleados en la planta y entender cuáles son sus desafíos o dónde hay oportunidades de hacer que las cosas sean más fáciles, más rápidas o mejores de alguna manera”. Señala Jeroboam

Las relaciones importantes también existen fuera de los límites de la organización en sí, tanto con los clientes como con los pares de otras industrias.



“Creo que es fundamental entrar al almacén, a la planta, al alma operacional del negocio. Pasar tiempo hablando con los empleados en la planta y entender cuáles son sus desafíos o dónde hay oportunidades de hacer que las cosas sean más fáciles, más rápidas o mejores de alguna manera.”

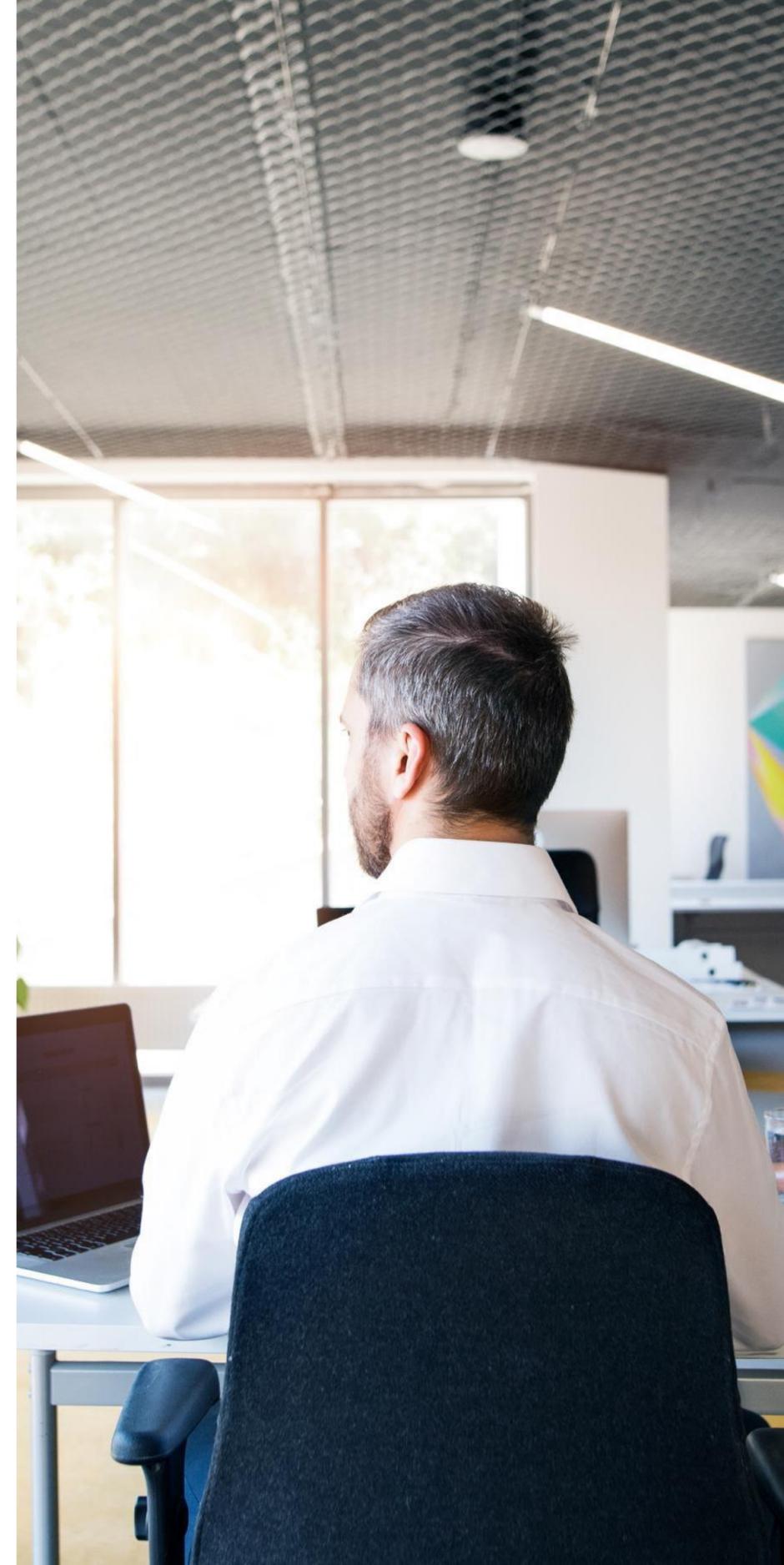
Jeroboam Sánchez
Director de Operaciones, Grupo FYTTSA

Humanice el rol

Cuando usted es responsable de los resultados, los errores pueden adquirir una importancia sobredimensionada. Pero todos somos humanos, y es esto lo que lo hace accesible. Si las personas le temen al director harán su mejor esfuerzo para evitar las conversaciones difíciles. Si confían en usted y saben que cuentan con su apoyo, verán en usted un asesor y un socio. Esto le da una mayor visibilidad y la posibilidad de intervenir antes.

De acuerdo con Pedro Gálvez, admitir lo que se desconoce y los errores puede mejorar su posición en la empresa.

“Teníamos que eliminar las pérdidas de tiempo, esto a pesar de que seguíamos una estructura de procesos y control. Mi desafío era el cumplimiento regulatorio y fue lo que motivo a buscar soluciones”.
Comenta Pedro Gálvez



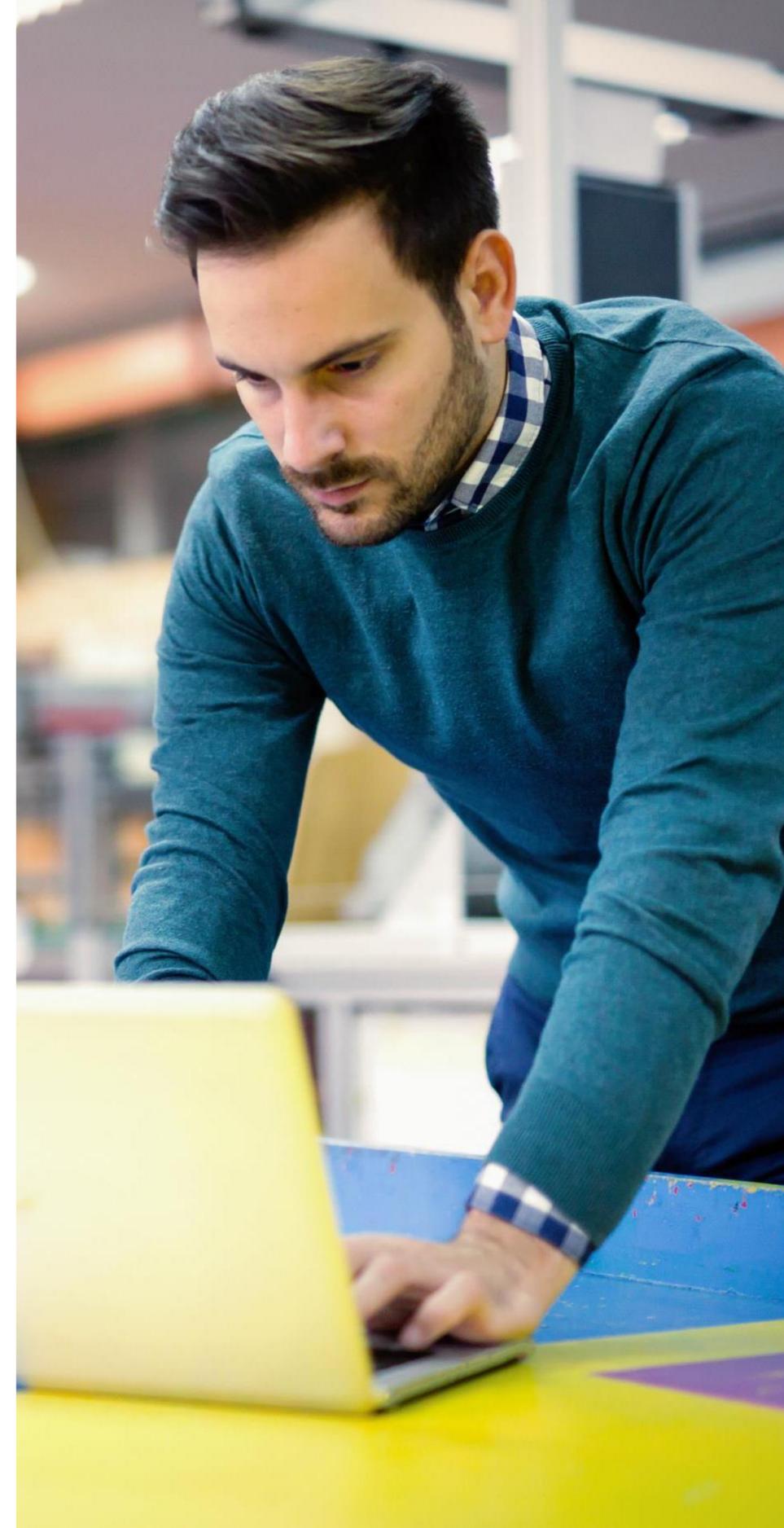
Adopte los nuevos métodos de trabajo con agilidad

En nuestras entrevistas, los directores estratégicos observan que las finanzas son (o eran) un departamento muy práctico donde existe mucha colaboración presencial. Eso cambió con el trabajo remoto, sin embargo, se sentían muy optimistas con respecto al futuro del trabajo. “La transformación Digital y el trabajo remoto fue un reto, pero con la tecnología adecuada, creo que esto nos ha fortalecido y los beneficios son tangibles” afirma Jeroboam.

La experiencia de Rodrigo fue similar. “Teníamos los mismos desafíos que todos en lo que respecta a poder adaptarse a trabajar desde casa”, recuerda. “Intentábamos solucionar las necesidades operativas que surgían a la vez que firmábamos presupuestos mientras trabajábamos desde casa”.

“Al comienzo fue difícil no poder ir y hablar sobre algún asunto con los compañeros de trabajo. Pero creo que esto sacó la tenacidad del equipo y que aprendimos a trabajar con la misma eficacia, de nuevas formas”. Jeroboam Sánchez

A medida que los equipos de finanzas y operaciones regresan al trabajo, sea este híbrido o completamente remoto, pueden construir sobre lo que han aprendido. El director estratégico sacará a relucir estos procedimientos recomendados y los convertirá en procesos repetibles para la resiliencia continua.



Cómo los directores estratégicos responden, se recuperan y se replantean

Replantearse

Aún no es posible predecir el futuro con certeza. Es por eso que los directores estratégicos están sentando las bases con eso en mente. Para algunos, eso significa construir sobre las inversiones inteligentes realizadas durante la crisis. Para otros, se trata de seguir desarrollando nuevas fuentes de ingresos. Estar a la altura de las expectativas, a la vez que se conserva el ancho de banda para ir más allá requiere eficiencia y enfoque.



Alinee las decisiones con el propósito

Los directores estratégicos tienden a ser personas cuantitativas que se basan en los números para tomar decisiones. En un negocio orientado a los propósitos, algo que describe a cada vez más empresas de todos los sectores, el dinero no es el único factor importante. Al mismo tiempo, la priorización de ese propósito es a menudo el mejor curso de acción para la rentabilidad.

Rodrigo Dromundo: “La reducción de personal era sin duda la última opción en nuestra lista. Por lo tanto, nos concentramos en la administración de la demanda y nos aseguramos de no terminar en una posición que defraudara a los clientes o nos obligara a reducir personal”.

Jeroboam adopta un enfoque similar.

“La empresa experimentó un aumento importante con operaciones en diferentes partes del país, pero todas las áreas actuaban de manera independiente, cada área funcionaba ajeno a lo que el otro necesitaba. La empresa tuvo que tomar una decisión importante: si invertir en una herramienta que sería el nuevo centro de procesamiento, pensado en la adaptación al cambio”.

“Cada país contaba con sus propios sistemas de ERP. La generación de reportes con información detallada y en línea, en conjunto con el cumplimiento fiscal y regulación de facturación electrónica, representaba un desafío para la correcta gestión de los datos por parte de la supervisión de finanzas corporativas”. Comenta Pedro

“El propósito era generar informaciones detalladas sobre la productividad de las distintas operaciones en México, Nicaragua, Panamá, Ecuador, Colombia y Chile. Para lograr esta meta elegimos una herramienta para la transformación en la gestión de nuestros datos. El impacto positivo abarcará a todos los niveles de la operación: desde sectores administrativos y comerciales, hasta los productivos y operacionales”. Afirma Pedro





“Elegimos una herramienta para la transformación en la gestión de nuestros datos. El impacto positivo abarcará a todos los niveles de la operación: desde sectores administrativos y comerciales, hasta los productivos y operacionales”

Pedro Gálvez

Director de finanzas Kal Tire Latinoamérica

Herramientas predictivas Para tomar decisiones proactivas

A medida que el director estratégico avanza para ayudar a replantearse el futuro, necesita nuevas herramientas que se adapten al propósito. Cada vez más, buscan modelos predictivos e IA (que ahora está muy al alcance de prácticamente todas las organizaciones) para entender el impacto de las decisiones. Al mismo tiempo, entienden los límites de dichas tecnologías y las nuevas demandas que realizan sobre el criterio humano. Ser capaz de trabajar con grandes cantidades de información y nuevos tipos de herramientas de análisis es cada vez más crítico para el director estratégico.

“Implementar herramientas ha dado resultados destacables en términos de productividad y atención al cliente. Producir reportes en menor tiempo y con información estratégica en tiempo real, se ha vuelto relevante para la toma de decisiones. Usar Dynamics 365 permite una visibilidad clara e inmediata de las operaciones económicas de la empresa, por lo que la supervisión se vuelve más eficiente. Nuestro aprendizaje ha sido que esta realidad se ha mantenido incluso durante tiempos” comenta Pedro.

“Nuestra productividad como área financiera y operativa ha aumentado definitivamente, a pesar de encontrarnos en medio de una pandemia global.” Afirma Pedro. “Así es como se impulsa el negocio en la dirección correcta y se toman las decisiones difíciles. Sin lugar a dudas la tecnología va a estar en la base de todo lo que los equipos financieros y operacionales deben hacer. Puede que sea algo tan básico como un sistema de facturación automatizado, o puede ser un análisis avanzado adicional a los datos financieros. Cuando puede ver el estado de la empresa en tiempo real, puede tomar decisiones de mucho más rápido”. Reafirma Pedro

Además de la optimización de los procesos cotidianos, Rodrigo Dromundo cree que en el futuro su importancia seguirá en aumento. “Se trata menos sobre lo que hizo ayer y más sobre indicadores, oportunidades e información prospectivas”.

La forma en que se entrega esa información es igualmente importante. “Estamos haciendo todo lo posible para proporcionar información a los encargados de la toma de decisiones”, continúa. En especial en este nuevo entorno donde las líneas de comunicación tradicionales han cambiado, nos interesan las herramientas que ayudan a las personas a actuar sobre los datos. Garantizar la existencia de un entorno con una única fuente de verdad que se ha probado y validado ayuda a todos a estar en la misma página”. Comenta Pedro Galvez

Elección de su enfoque: un equipo de confianza hace toda la diferencia

Si bien cada director debe estar al tanto de la situación operacional del negocio, los directores estratégicos evitan obsesionarse con los detalles. La creación de un equipo de confianza que maneje las responsabilidades de informes diarios, auditoría y contabilidad los libera para centrarse en las relaciones, la nueva tecnología, la información y la estrategia.

Como lo señala Pedro Galvez "Para ser un socio estratégico real, no basta con producir números. Los impuestos y el cumplimiento de las normativas son críticos, por supuesto".

"La diferencia está en el valor que usted le asigna a ese rol. Para mí, es 100 por ciento vital. Eso significa que me siento muy cómodo permitiéndoles hacer cosas para así yo poder enfocarme en los aspectos de asesoría y estratégicos del rol".
Comenta Jeroboam



Hacia el futuro de los directos estratégicos

Si bien provienen de diferentes tipos de empresas y orígenes, y se enfrentaron a desafíos diferentes durante la pandemia, todos los directores estratégicos con los que conversamos aclararon que el rol estratégico es una opción y una mentalidad.

Las medidas específicas que tomaron, desde la forma en que interactuaron con otros en el negocio hasta el tipo de herramientas que eligieron, les permitieron tener el mayor impacto en la dirección de la empresa.

Guiados por la experiencia y por un enfoque de análisis a futuro, han ayudado a dirigir sus organizaciones en momentos de gran incertidumbre. Todos creemos que han surgido para tener un futuro brillante.

Esperamos que esta información sea valiosa en su búsqueda para convertirse en un líder más estratégico. ATX y Microsoft se comprometen a proporcionarle herramientas y orientación inteligentes para maximizar el potencial de los directores estratégicos para replantearse el futuro de sus negocios.

Descubra cómo Dynamics 365 Finance puede ayudarlo a obtener una visión estratégica de su negocio e integrar los datos en silos.

[Programe una demo hoy mismo](#)

