

CCA

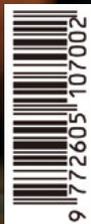
INSIGHT

CONTROLLING KNOWLEDGE

Qué aporta el Controller en la planificación estratégica de costes y precios

Green Controlling o cómo equilibrar economía, compromiso social e impacto medioambiental

No.7 junio 2021



PVP 19,95€

ESTRELLA GALICIA

Lleva en su ADN la figura del Controller como *Business Partner*

David Díez Guillén, director de Control de Gestión de la cuarta cervecera española, incorpora el dato como herramienta para la toma de decisiones.

PROGRAMA

BUSINESS ANALYTICS & DATA SCIENCE: DEL DATO A LA TOMA DE DECISIONES

Elemento clave en entornos de turbulencias e incertidumbre

DEL 6 DE SEPTIEMBRE AL 21 DE DICIEMBRE 2021

**Formato 100% online +
encuentros digitales con
expertos**

120 horas

Aprende a identificar, evaluar y capturar oportunidades de análisis de datos que crean valor. Durante el programa aprenderás a usar los datos para desarrollar conocimientos y capacidades que ayuden a mejorar la rentabilidad del negocio, mejorando tu posición en el mercado.



EDITORIAL

**LOLA
LOZANO**

DIRECTORA GENERAL



LA DIGITALIZACIÓN, LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS Y EL ANÁLISIS BASADO EN LOS DATOS Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SON YA RETOS INAPLAZABLES

PREPARAR A LAS ORGANIZACIONES PARA EL CAMBIO

Los últimos eventos de formación continua para Controllers Certificados CCA® han confirmado el papel crucial que juega en estos momentos de incertidumbre el profesional de control de gestión. El diseño y seguimiento de indicadores adelantados del ámbito comercial y operacional, sometidos a frecuentes actualizaciones, es un factor clave para la supervivencia de las organizaciones.

Una idea que ratifica Javier Picos, socio de la consultora Hintd, que ha sido acreedora del premio a las mejores prácticas en control de gestión otorgado por Global Chartered Controller Institute (GCCI). Y añade que el Controller tendrá que desarrollar capacidades orientadas a la acción y toma de decisiones para reaccionar con rapidez ante los cambios que reflejen estos indicadores.

Una opinión en línea con la expresada por Santi Aliaga, miembro del Consejo Académico del CCA® y CEO de Zyrular Foods, para quien el Controller actual tiene que tener capacidad para preparar a las organizaciones para el cambio. La digitalización, la automatización de procesos y el análisis basado en los datos y la inteligencia artificial son ya retos inaplazables. No obstante, para

poder abordarlos, el Controller debe ser un miembro destacado del comité ejecutivo y encargarse de la planificación táctica y estratégica de la empresa, como indica Carlos Mallo, presidente de honor de GCCI.

El cambio también pasa por la aplicación del control de gestión verde o *green controlling*. Un subsistema que coordina la planificación, los procesos y el suministro de información sobre la protección del medioambiente y el compromiso social, así como su ajuste con el sistema global de gestión. El control sirve como guía y proporciona instrumentos relevantes para la toma de decisiones. Además, actúa como radar estratégico para anticipar desarrollos futuros y mitigar riesgos. También para establecer estrategias sostenibles y para la gestión operativa de la empresa.

En este entorno, la profesora universitaria Pilar Tirado, hace un llamamiento a los Controllers para que reorienten los indicadores hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, ODS, de Naciones Unidas. Es cierto que exige altas dosis de creatividad e innovación, pero solo las organizaciones que logren alinear sus prioridades con estos ODS fortalecerán las relaciones con sus *stakeholders*. #



Edita: **Global Chartered Controller Institute, GCCI**

Presidente honorífico: **Carlos Mallo**

Directora general: **Lola Lozano**

Director de estrategia: **Juan Hernández**

CCA Insight Controlling Knowledge:

Directora: **Lola Lozano**

Coordinación y edición: **Araceli Hernández Teresa**

Diseño y dirección de arte: **Leo Llorente**

Publicidad y marketing:

info@globalcci.com

Impresión: **CM Impresores S.L.**

Depósito legal: **M-17334-2018**

ISSN: **2605-1079**

La reproducción, total o parcial de cualquier contenido, solo con la aprobación del editor.

© Global Chartered Controller Institute, GCCI

Diego de León 47. 28006 Madrid

T +34 615 203 063

www.globalcci.org

info@globalcci.com

Síguenos



STRATEGIC MANAGEMENT CONTROL PROGRAMME SMCP

An immersive and
transformative experience

Becoming a Strategic Partner

The Strategic Management Control Programme. *Becoming a Strategic Partner (SMCP)* is an intensive, face-to-face programme at the University of Cambridge in England in June 2022. Participants will obtain a certificate from the Cambridge Judge Business School, CJBS, and the Global Chartered Controller Institute, GCCI.

A powerful networking opportunity for participants. The programme addresses future trends in controlling and how to become a strategic partner within the organisation, providing unique value to the company. The subjects included in the programme are *Strategic Management Control Performance, Leading Strategic Change and Renewal, Business and Data Analytics, Transforming Your Business with AI, Leadership and People Management.*

Format:
Intensive in-person

Location:
Cambridge, UK

Language:
English

Date:
June 2022

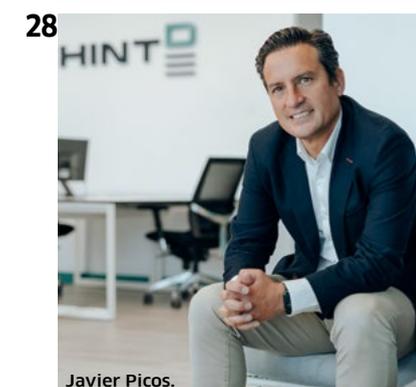
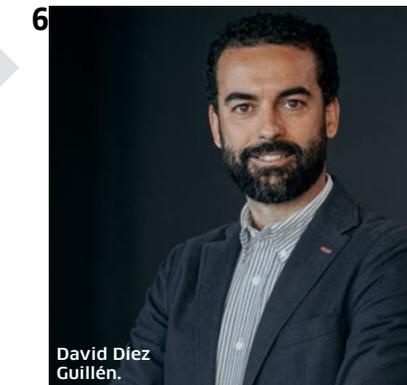
Information:
info@globalcci.com

 **UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE**
Judge Business School
Executive Education

 **GCCI** Global Chartered
Controller Institute
Analyzing the past, Managing the present, Improving the future

JUNIO 2021

CONTENIDOS



DAVID DÍEZ GUILLÉN

DIRECTOR DE CONTROL DE GESTIÓN DE ESTRELLA GALICIA

«El Controller con autoridad es un referente en la organización con independencia de su posición jerárquica»

Con la incorporación de David Díez a Hijos de Rivera, propietaria de la marca de cerveza Estrella Galicia, la compañía emprendió un viaje sin retorno en el área de control de gestión que ha dado excelentes resultados. Hoy, su día a día se enfoca en las funciones propias de la figura de asesor del negocio o *Business Partner* en esta empresa que forma parte del *top 5* que más cerveza producen en España. Además, 1906, la gama *premium* de Estrella Galicia lidera el *ranking* británico de las mejores cervezas del mundo.

TEXTO: ARACELI HERNÁNDEZ TERESA
FOTOS: HIJOS DE RIVERA

La cervecera centenaria Hijos de Rivera, fundada hace más de 115 años, sigue siendo hoy una empresa cien por cien familiar. Opera en el negocio de la alimentación y Horeca con presencia en más de 50 países. Produce, comercializa y distribuye una amplia cartera de bebidas entre las que destacan cervezas, aguas minerales, vinos y sidras. David Díez, avalado por su trayectoria como especialista en la creación de equipos multidisciplinares en el *retail*, llegó en 2014 a Estrella Galicia, buque insignia del grupo, para ocuparse de la dirección de Control de Gestión. Este

área se enmarca dentro del departamento Financiero de Hijos de Rivera, una posición desde la que se da servicio a las actividades transversales comprendidas dentro de la corporación y a seis unidades de negocio. Para el ejecutivo gallego, el lugar que ocupe el control de gestión en el organigrama es sin duda importante, pero no comparte con otros compañeros de profesión que la independencia del área de Control de Gestión deba ser el caballo de batalla de los Controllers. Díez es un firme defensor de que gozar de autoridad es más importante para el éxito de la función del Controller que disponer de poder jerárquico. «Todo profesional debe hacerse merecedor del respeto de

sus interlocutores a través de la demostración continuada de experiencia, conocimiento y habilidades personales. El Controller que tiene autoridad logrará convertirse en asesor del negocio y en referencia dentro de la organización con independencia de la posición jerárquica», propugna. Este apoyo a la figura del *Business Partner* le ha hecho acreedor del Premio a la Excelencia a la Carrera Consolidada en el Control de Gestión, otorgado por Global Chartered Controller Institute (GCCI). Un galardón que también reconoce sus aportaciones en la difusión de las herramientas, cuadro de mandos y estrategias claves para mejorar la gestión en las organizaciones.

Para entender el golpe que ha supuesto la actual crisis sanitaria en el sector, Díez referencia el dato elaborado por Kantar y publicado en el informe anual de Cerveceros de España sobre el consumo de cerveza fuera del hogar, que en 2019 supuso un 68% y representó un 86% del valor de la cerveza en España en términos generales. La parada en seco del sector hostelero representó un desafío, desde los problemas iniciales de suministro hasta la incertidumbre todavía presente sobre la evolución de la pandemia. En este periodo, indica que la función de control de gestión ha pasado de un «foco en el futuro a un foco en el día a día, generando escenarios casi semanales y buscando eficiencias y posibles ahorros que pudiesen ayudar a mitigar el impacto recibido».

¿Qué modelo de control de gestión se aplica en Estrella Galicia?

>> La razón de ser del departamento es actuar como asesor de los negocios,

proporcionando conocimiento y análisis robustos para crear valor y cooperar en la toma de decisiones. El fin último es asegurar el logro de la estrategia corporativa.

Desde Hijos de Rivera tenemos muy claro que el modelo de control de gestión debe ayudar a la compañía a mejorar. En este sentido, desde el departamento impulsamos la idea de que somos un servicio de soporte a las unidades de negocio. Ayudamos a que algunas cosas ocurran y a que otras mejoren. Está dentro de nuestro ADN ser *Business Partner*. Además, en nuestro modelo de gestión hay una línea clave que tenemos siempre en la cabeza: el respeto al producto.

Detrás del *role* clave del Controller como asesor al servicio del negocio, existen tres funciones principales que se engloban en los siguientes ámbitos de responsabilidad: planificación, *forecasting* y presupuestación; análisis de costes y rentabilidad; y *reporting* financiero y de gestión.



Hijos de Rivera, empresa propietaria de la marca de cerveza Estrella Galicia, produce más de 340 millones de litros cada año en las instalaciones de su fábrica de A Coruña.



La parada en seco del sector hostelero representó un desafío, desde los problemas iniciales de suministro hasta la incertidumbre todavía presente sobre la evolución de la pandemia

Desde el departamento impulsamos la idea de que ayudamos a que algunas cosas ocurran y a que otras mejoren. Está dentro de nuestro ADN ser *Business Partner*



¿Qué evolución ha seguido el *controlling* en los siete años que llevas al frente?

>> Desde mi incorporación al grupo, hemos emprendido un viaje sin término desde la función más clásica del Controller financiero con foco en el pasado, centrado en los cierres contables y en el *reporting*, a una función como asesor del negocio con foco en el futuro como intérprete y catalizador de mejoras, convirtiendo el dato en conocimiento y apoyando las decisiones de negocio en *Business Case* consensuados con las áreas. Este proceso habría sido imposible sin la confianza y la ayuda de los responsables de negocio.

¿Qué peculiaridades destacarías de la función de control de gestión en este entorno de actividad?

>> «No queremos ser la cerveza más vendida, sino la más amada», suele decir

nuestro consejero delegado, Ignacio Rivera, y esto define la forma en la que desde control de gestión debemos ayudar a generar valor y competitividad a través de la cadena de valor. Es muy importante impulsar iniciativas de mejora continua para lograr ahorros que, a su vez, puedan ser invertidos en generar una mejor experiencia de consumidor.

¿Qué perfiles profesionales buscáis?

>> El Controller en Estrella Galicia debe ser una persona apasionada, proactiva, inquieta intelectualmente, con una gran capacidad de observación y análisis, con habilidades de comunicación, empatía, firmeza ética y orientada al futuro. Además, debe tener una visión global de la compañía basada en relaciones fuertes con otras áreas: finanzas, operaciones, logística, comercial... Es, sin duda, una posición en la que las habilidades so-

ciales serán un factor decisivo para su crecimiento dentro de la compañía. Por otro lado, la rapidez y profundidad de los cambios tecnológicos obligan al Controller a ser una persona dinámica, con gran capacidad de aprendizaje y de adaptación, partidario del cambio y capaz de tomar decisiones y asumir riesgos.

Las habilidades de liderazgo, la capacidad para impactar y tener influencia en la organización y las habilidades de comunicación son imprescindibles en las tareas de control de gestión. ¿Trabaja la compañía en la mejora de estas cualidades en los profesionales que conforman el equipo de control de gestión?

>> Justo estas competencias y la visión global son las que más trabajo con mi equipo. En general, falla la oratoria y la capacidad de realizar presentaciones de

impacto y de modular el mensaje en función de la audiencia. Detrás de las presentaciones hay un gran trabajo y, sin embargo, a la hora de exponerlo y comunicarlo erramos tanto en la parte verbal como en la no verbal. Pero ahora ya se nota una mejora clara en el equipo.

¿Qué relación existe entre este avance y haber cursado el programa de certificación CCA® de GCCI?

>> Es un orgullo poder decir que la mayoría del equipo ya han cursado con éxito esta certificación a través del Máster de Control de Gestión de la Escuela de Finanzas de A Coruña.

Esta formación se centra en tres pilares fundamentales para el éxito del Controller en Estrella Galicia: el perfeccionamiento de conocimientos técnicos que facilita herramientas y autoridad en el día a día, la mejora de habilidades

GCCI fomenta un aprendizaje continuo que no finaliza con la certificación, cada año continua con *webinars* mensuales, *Controllers Fórum* y el congreso anual *Controller Centricity*, un espacio en el que compartir dudas

profesionales que es básica para el establecimiento de una red interna de relaciones interpersonales y, por último, el desarrollo de una visión global que otorga al profesional la capacidad de entender la cadena de valor de la compañía y las causa/efecto de su *role*.

¿Qué beneficios está reportando a la compañía esta certificación y en qué se manifiestan?

>> Al tratarse de una formación única en el mercado, reporta un beneficio individual a cada Controller, pero también a nivel de los equipos. Lo más valioso de este programa educativo es la posibilidad de *networking* que facilita, puesto que permite el intercambio de pareceres con otros profesionales. Además, a posteriori, el Instituto genera encuentros para mantener el contacto entre Controllers y contenidos que les permiten estar al día respecto a las novedades del sector. Fomenta un

aprendizaje continuo que no finaliza con la certificación, cada año continua con *webinars* mensuales, *Controllers Fórum* y el congreso anual *Controller Centricity*, que son un punto y seguido a la formación y permiten compartir dudas.

¿Están contemplando alguna actuación próximamente en materia de certificaciones?

>> Junto con el área de personas estamos organizando un plan de desarrollo para los próximos tres años con dos temáticas fundamentales: formación en analítica de datos y en el desarrollo de habilidades profesionales.

¿A qué retos se enfrentan los Controllers?

>> El más relevante es la digitalización del negocio, entendida como un cambio no solo tecnológico sino también cultural, que revoluciona la cadena de valor

y modifica los procesos tradicionales del negocio. Como no podría ser de otra manera, la labor del Controller también se ve afectada. Con la digitalización de los procesos tendremos acceso a más datos y será nuestra obligación convertirlos en información válida para la toma de decisiones. Además, nuestra visión global de la cadena de valor será muy útil para abordar estos cambios.

Tengo claro que la evolución tecnológica permitirá automatizar ciertas labores que hasta ahora realizaba el Controller y, por tanto, liberará tiempo para tareas de mayor valor añadido. Por ejemplo, el *reporting* de datos pasados al que las unidades de negocio acceden desde el autoservicio o la automatización de muchos procesos de cierre contable. Tenemos que aprovechar esta oportunidad para desprendernos de las tareas de poco valor y poner el foco en aquellas que de verdad lo aportan.

¿Cuáles son ahora las prioridades de esta función y con qué objetivos?

>> Nuestro objetivo es continuar creciendo como nexo entre las unidades de negocio, convirtiendo el dato en una herramienta útil que les ayude a tomar decisiones, añadiendo foco y valor de acuerdo a las prioridades estratégicas de la compañía.

Actualmente, estamos inmersos en tres objetivos a medio plazo: evolucionar nuestro modelo de rentabilidad estático centrado en resultados pasados a otro basado en la simulación y la predicción para ayudar a la organización a tomar decisiones de negocio bien fundadas y aprovechar los nichos de valor. El segundo eje se basa en la búsqueda constante de eficiencias y la mejora continua. Y, por último, queremos adaptarnos a un nuevo panorama organizativo interno con *Business Units* con necesidades diferentes que suponen un reto en el día a día.



Estamos inmersos en evolucionar nuestro modelo de rentabilidad estático centrado en resultados pasados a otro basado en la simulación y la predicción

¿Y los ejes en torno a los que girará la estrategia de la compañía?

>> El primero de ellos, a nivel general, no puede ser otro que la digitalización del negocio. Un segundo eje se configura en torno al crecimiento internacional. Si hace cinco o seis años éramos una empresa gallega que dimos el paso para ser nacional, ahora queremos dar el salto al exterior. El tercer punto que trabajaremos está orientado a ganar competitividad en nuestro *core business* y, por último, el cuarto pilar se refiere a la parte de impacto y sostenibilidad. En este sentido, hemos realizado ya un buen número de acciones por las que estamos considerados compañía carbono neutral, también estamos mejorando todo nuestro *packaging* para reducir el uso de plásticos y cartón y toda la energía que consumimos proviene de fuentes renovables. #

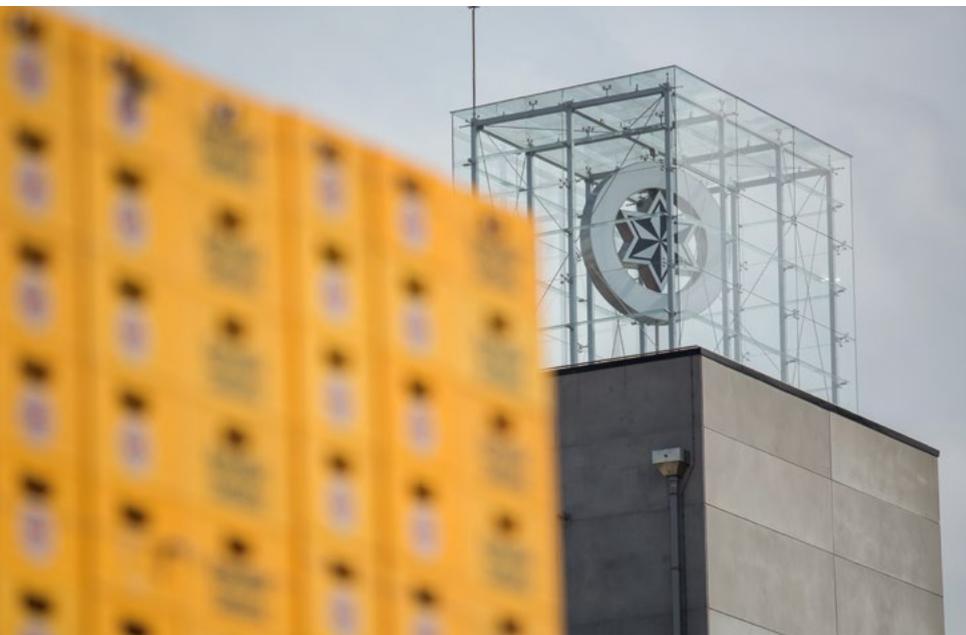
LA HISTORIA DE UN SUEÑO

Estrella Galicia es el sueño de un emprendedor que a su regreso de la emigración en América apostó por diferentes proyectos, uno de ellos tan exótico como la elaboración de cerveza. Así, José María Rivera Corral fundó en 1906 La Estrella de Galicia dedicada a la fabricación de cervezas y hielo, germen del actual grupo Hijos de Rivera.

Una compañía familiar, propietaria de la marca Estrella Galicia, que en el ámbito de la cerveza emplea a más de 1.250 personas y produce por encima de 340 millones de litros cada año en la fábrica de A Coruña. Un proceso de elaboración

cientos por ciento natural a base de agua, malta de cebada, lúpulo y maíz, que se completa con una cepa de levadura exclusiva que llega cada mes de un banco de Alemania. Los resultados de este ciclo de producción son: Estrella Galicia Especial, Estrella Galicia 0,0, Estrella Galicia Sin Gluten, Estrella Galicia Pilsen, 1906 Reserva Especial, 1906 Red Vintage y 1906 Black Coupage.

Además, comercializa y distribuye marcas de agua embotellada tan reconocidas como Cabreiroá, Fontarel y Agua de Cuevas, los vinos Ponte de Boga y la sidra Maeloc.



La empresa gallega, que desde hace cinco años dio el paso para ser nacional, ahora aborda un proceso de internacionalización.

Donde no se favorezca la inversión,
no aumentará la prosperidad ni el empleo

FUNCIÓN DEL CONTROLLER EN EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO SOBRE COSTES Y PRECIOS

En un mercado cambiante como el actual, la función del Controller es esencial para que la dirección pueda realizar planteamientos estratégicos sobre costes y precios futuros. Debe prestar atención a aspectos fundamentales como el aumento de la competencia que fuerza a bajar los precios a los detallistas, el avance de las tecnologías que permiten la gestión en tiempo real o la digitalización de los procesos que favorece una disrupción. Al tiempo, debe ocuparse de la toma de medidas que aumenten la ciberseguridad o prever el comportamiento de la inflación nacional e internacional y la evolución del cambio de las monedas en los países con los que se realicen intercambios comerciales.

TEXTO: **CARLOS MALLO**

Catedrático emérito de la Universidad Carlos III y presidente de honor de Global Chartered Controller Institute (GCCl).



Si en 1970 Milton Friedman proclamó que la responsabilidad social de las empresas se enfocaba en los accionistas, hoy se ha ampliado también a los empleados, clientes, proveedores, agentes locales, comunidades y gobiernos. No obstante, Friedman nunca negó que las empresas, con su contribución a través del impuesto de sociedades, sirvieran para aumentar los ingresos del Gobierno y que este cumpla su tarea de redis-

tribución y atención a la población más necesitada. Mientras se critica la escasa contribución de las empresas a los objetivos de la Agenda 2030 relativos a la mejora del empleo, la I+D, el cambio climático, la educación, la pobreza y la exclusión social, no se pone en juicio a las pseudodemocracias autocráticas, como China y Rusia, que no piensan de verdad ayudar a conseguir estos objetivos. Las democracias occi-



dentales ya han instituido informaciones obligatorias públicas, auditorías externas, la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG, por sus siglas en inglés) para dar cuenta de sus actividades y resultados. Son los gobiernos los que deben evitar los monopolios y oligopolios para que ninguna empresa pueda influir en los precios alterando la competencia y eli-

minar las ventajas de las grandes corporaciones sobre las pymes.

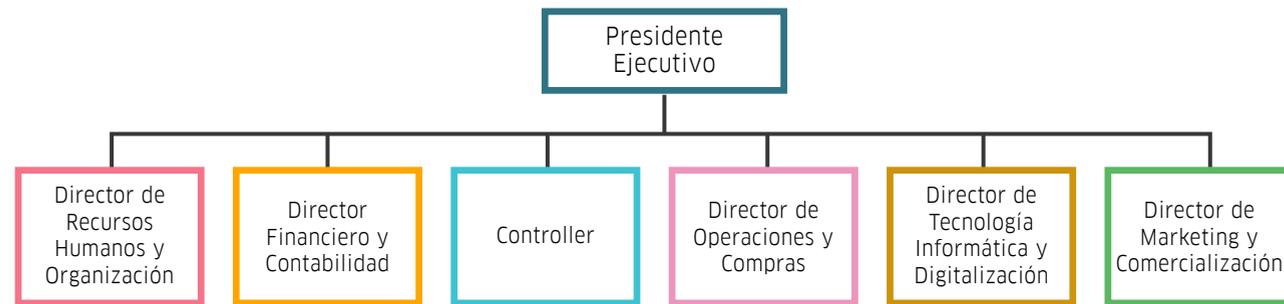
CONTROLLER, COMODÍN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE DIRECCIÓN

El Controller debe ser un miembro destacado del comité ejecutivo de dirección que, como si fuera un cerebro único, penetrado y solidario debe tomar decisiones estratégicas y tácticas de la empresa. Con

El Controller debe ser un miembro destacado del comité ejecutivo de dirección y encargarse de la planificación táctica y estratégica de la empresa



FIGURA 1
Composición del organigrama de una empresa media



FUENTE: Elaboración propia.

el resto de los miembros del organigrama (ver figura 1), bajo la coordinación del presidente ejecutivo, y compartiendo toda la información y conocimiento global de todas las áreas funcionales, así como las hipótesis estratégicas de largo plazo, toman decisiones continuas para satisfacer los objetivos de todos los agentes *shareholders* y *stakeholders* de la empresa.

A este organigrama tipo de una empresa media le faltan los puestos de *staff* como la Secretaría que suele encargarse de las funciones jurídicas y obligaciones regulatorias y, a veces, la Auditoría interna que realiza las funciones de *compliance* y de preparación de la documentación para superar la auditoría externa.

Una de las cuestiones esenciales del gobierno de las organizaciones políticas, económicas o empresariales, estriba en el sistema de elección de los dirigentes a los que se les supone capacitación, experiencia y dotes de liderazgo. Además, el funcionamiento de la empresa se basa en el principio de autoridad jerárquica, necesario para conseguir niveles de productividad y competitividad que generen la creación de valor para remunerar a los agentes internos y externos involucrados. Un aspecto que se ha verificado en las empresas chinas, donde sus dirigentes se seleccionan y forman en altas escuelas de *management*.

En este contexto, las funciones esenciales del Controller son elaborar la información para tomar decisiones adecuadas de corto y largo plazo, verificar y controlar que se

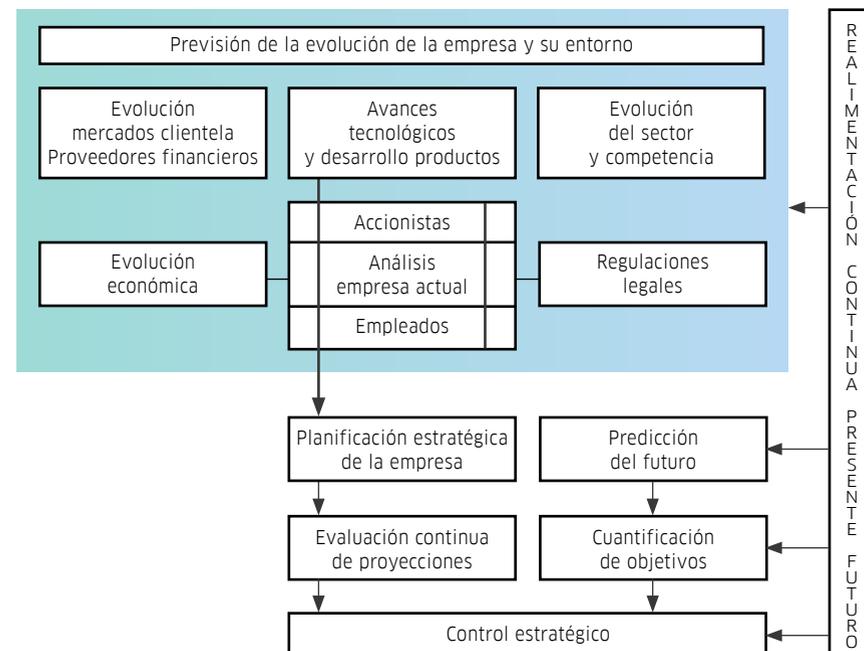
ejecuten conforme a los acuerdos adoptados y establecer el sistema de evaluación y control continuo, mediante el cálculo de las desviaciones y la propuesta de su corrección (ver figura 2).

Por tanto, debe ser el principal responsable y ejecutar la planificación táctica y estratégica de la empresa. Una de las cuestiones que debería controlar esta posición son los precios, tanto de los *inputs* (recursos) como de los *outputs* (ventas).

EXPERIENCIA PERSONAL

Como directivo de una compañía, para remontar la primera crisis del petróleo de 1973, que a España llegó al año siguiente, tuvimos que revisar todos los precios de compra y los demás costes, así como la

FIGURA 2
Funciones esenciales del Controller



FUENTE: Carlos Mallo y Manuel Gago (2018). *Contabilidad de Costes y Estratégica de Gestión* (Editorial Garceta).

política de precios de venta, que dependía del departamento comercial y no estaba conectada con las posibilidades de nuestra producción ni con la orientación a maximizar los ingresos. Así, la ecuación de funcionamiento empresarial a corto plazo es:

$$B_x = (I_x - CT_x) = \sum x_n p x_n - \sum x_n c v x_n - CF$$

El *mix* de mercado se formaba con tres tipos de clientes: clientes A de gran cantidad de ventas y precios bajos, clientes B de tamaño y precio medianos y clientes C consumidores de cantidades pequeñas y precios altos.

Los directivos, sobre todo, los comerciales pretendían muchas veces conseguir los objetivos de cantidad, pero olvidaban el precio ofreciendo grandes descuentos, de forma que a veces se vendía por debajo de los costes variables. Tampoco se controlaba debidamente el precio de las compras de las materias primas y otros componentes, así como otros costes, mientras se producían pérdidas cuantiosas que los accionistas no están dispuestos a restituir.

El riesgo del empresario, como planteó Knight en su modelo, proviene de las previsiones que hace sobre la demanda y sus precios correspondientes y frente a la compra de inmovilizados y del circulante mínimo de explotación. Si, además, los ingresos son inciertos, la mejor estimación de la demanda y precios de venta futuros reducirán la incertidumbre sobre la estimación del resultado empresarial. Así, una de las tareas esenciales del Controller es la verificación de los precios reales tanto de los recursos utilizados como de las ventas. Otra es la verificación del nivel de utilización de la capacidad productiva, que demostrará si la previsión de las inversiones realizadas ha sido acertada o desacertada.

Respecto al gran problema de la planificación estratégica a largo plazo, consiste en



acertar el producto o gama de productos que demandará el mercado en el futuro, así como sus precios medios. A esto se une la elección de la tecnología adecuada, con la disrupción precisa que también optimice la capacidad instalada con demanda real, que debe presentarse como proyecto de inversión y puede tener uno o varios años de maduración y que a largo plazo debe acertar lo más posible en igualar la capacidad productiva instalada con la demanda real de la empresa.

MODELOS Y MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN

Las empresas son un conjunto de actividades organizadas para gobernar las transacciones, como alternativa al mercado, que debe conseguir que los bienes y servicios producidos tengan un coste inferior al precio de mercado. Por esta razón es esencial, tanto en los planteamientos de corto como de largo plazo, conocer los costes totales de productos y servicios, incorporando

el coste medio ponderado de capital y los precios de corto y largo plazo que ofrece el mercado. Dentro de los modelos de planificación, podemos citar:

> El modelo de coste-volumen de producción-beneficio que también sirve para analizar el coste de ociosidad provocado por el bajo nivel de utilización de la capacidad productiva.

> El *Planning, Programing and Budgeting System*, conocido como sistema de presupuestos planificados por programas, que dentro de una versión global (holística) enlaza la realización de los diversos programas de corto con el largo plazo, superando las barreras temporales de los presupuestos anuales.

> *Zero Base Budgeting* o presupuesto en base cero, que es de tipo completo y parte del análisis de la actividad de cada período, debiendo justificar cada unidad monetaria de gasto en base a las verdaderas necesidades de las actividades seleccionadas.

> El presupuesto integrado, que es un medio de acción empresarial que permite dar forma explícita en términos económicos a los planes y programas aprobados por la dirección.

> Los presupuestos flexibles o variables, que son una orientación de la medición de la eficiencia empresarial mediante la adecuación de los costes en relación a los

Una de las tareas esenciales del Controller es la verificación de los precios reales tanto de los recursos utilizados como de las ventas



FIGURA 3

Ejemplo de cuadro de mando integral

Mapas de estrategia		Cuadro de mando		Plan de gestión			
MAPA DE ESTRATEGIA	OBJETIVOS	MEDIDAS	TARGET	INICIATIVAS	PRESUP.	REAL	DESVIAC.
Perspectiva financiera. Mejorar la excelencia de la cadena de valor. Mejorar la productividad. Incrementar el ingreso. Mantener e incrementar el valor de las acciones ROE.	Total utilización. Capacidad productiva. ROE-ROCE.	Total utilización. capacidad productiva. Eficiencia en costes unitarios. <i>Cash Flow.</i>	ROCE 15. Aumentar rentabilidad 10%.	Control semanal. Control mensual.			
Perspectiva de los clientes. Ofrecer los mejores productos y servicios justo a tiempo y al menor coste. Mantener la satisfacción del cliente.	Calidad total. <i>Just in time.</i> Liderazgo en costes. Mejorar imagen de marca. Alta satisfacción de los clientes.	Horas/hombre por producto. % de defectos. Volumen de ventas. <i>Benchmarking</i> de competidores.	Transferir 30% de ventas a nuevos canales. Tele-marketing. Cuota de mercado.	Control semanal. Control diario. Control mensual.			
Perspectiva interna. Asegurar la excelencia operacional conectada con la innovación y con la responsabilidad social. Alianza con los proveedores.	Mejora continua en productividad. Envíos a tiempo. Seguridad.	Número de nuevos productos. Flexibilizar la producción. Mejora en salud y accidentes.	Δ de productividad/ empleado.	Programa de inversiones que aumenten ingresos o reduzcan costes.			
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Preparación y motivación de los empleados. Sistema de información proactivos.	Desarrollo de las habilidades directivas y de los empleados. Alinear metas personales y organizativas.	Investigación, desarrollo e innovación.		Control mensual. Seguimiento continuo.			

FUENTE: Carlos Mallo y Manuel Gago (2018). *Contabilidad de Costes y Estratégica de Gestión* (Editorial Garceta).

distintos niveles de utilización de la capacidad productiva.

> El presupuesto por objetivos, responsabilidad y motivación, que se adecúa a la medición e incentiación de la descentralización y delegación de responsabilidades de gestión de la empresa, manteniendo la visión integrada del sistema empresarial.

> El *Balance-Scorecard* o cuadro de mando integral, que es una superación de los indicadores financieros tradicionales, incluyendo nuevas mediciones relacionadas con los activos intangibles como la conti-

nua colaboración con los proveedores, la satisfacción de los empleados, la fidelidad de los clientes, el aumento de la productividad y competitividad y la mejora continua de la cadena de valor en todas sus etapas, manteniendo continuamente enlazados el análisis del corto plazo con el plan estratégico de la empresa (ver figura 3).

> El *Rolling Forecast*, llamado también planificación continua, es una nueva técnica de planificación y control para alinear los objetivos estratégicos con las previsiones operativas y financieras, in-

formando del cumplimiento de los objetivos establecidos y permitiendo adaptarse a la empresa a los cambios de costes y precios del negocio. La técnica consiste en mantener proyectados los doce meses siguientes al actual o el trimestre o cuatrimestre siguientes.

> *Cash Flow Forecasting* es un modelo de planificación que alinea los objetivos del plan financiero con los de la tesorería, las entradas de efectivo con las obligaciones de pago. Puede desarrollarse dentro del ERP (*Enterprise Resource Planning*) o

Ningún algoritmo va a sustituir el juicio humano de los empresarios en su función de asumir riesgos y tomar decisiones que comprometen capitales

► sistema de planificación de recursos empresariales. Cuando la empresa entra en dificultades puede realizarse un *cash flow* diario y en periodos más estables, semanal o mensual.

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y ECONOMÍA DIGITAL

Han aparecido numerosas aplicaciones para resolver los problemas de administración y planificación, que cada vez aumentan exponencialmente la velocidad para realizar operaciones. Así, los ERP son programas informáticos que procesan en datos la actividad por ámbitos funcionales (compras, producción y distribución y ventas) apoyándose en algoritmos que facilitan su registro, interpretación y permiten un eficaz control de realización económico y financiero.

La transformación digital, sumada a la informatización, conectividad e internet, permite añadir *software* a los procesos y a los productos. Además, Internet de las Cosas, robótica y almacenamiento *cloud*, en red y los nuevos anchos de banda 5G reducen la latencia de respuesta y posibilitan el seguimiento instantáneo y el control de actividades desplazadas manteniendo sistemas de gestión centralizada optimizando costes.

Los ERP siguen siendo el núcleo central de la arquitectura tecnológica del control de gestión y planificación estratégica que integran las soluciones del ERM (*Enterprise Performance Management*) y pueden incorporar robots que utilizando diferentes lenguajes pueden realizar informes y comentarios sobre los diferentes estados contables financieros y los diferentes planes, programas y presupuestos.

Big Data, *Data Mining* y la utilización de

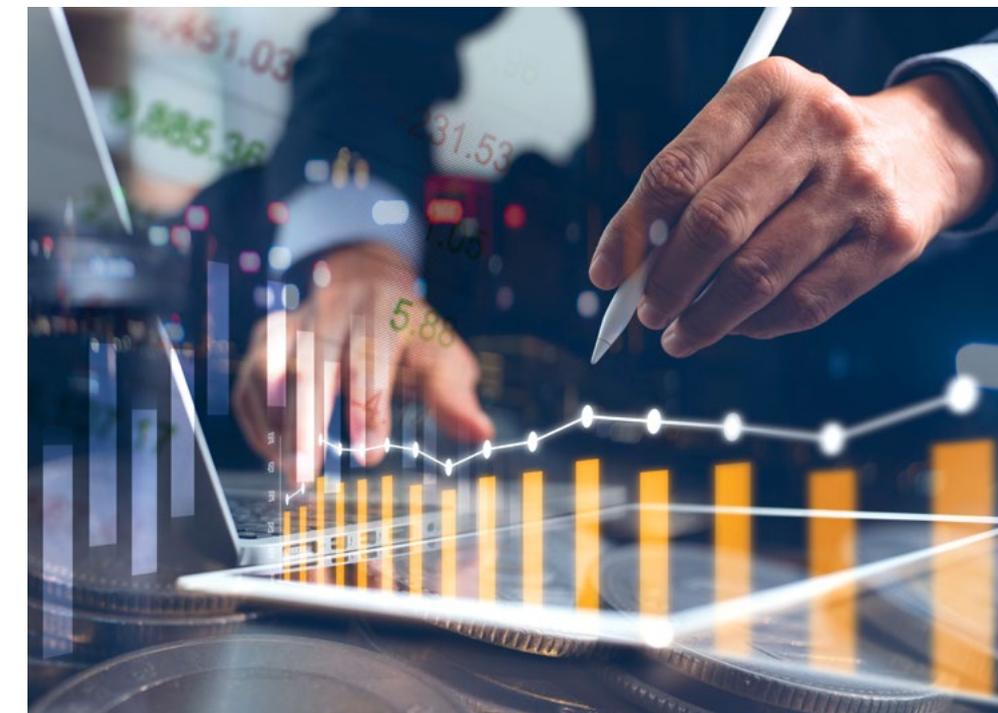
técnicas de analítica avanzada con modelos de inteligencia artificial y aplicaciones al *Machine Learning* requieren la experiencia y conocimientos del Controller para facilitar al comité de dirección los soportes para una planificación y presupuestación dinámica con toma de decisiones con oportunidad y agilidad.

Para que este nuevo sistema de dirección de empresas pueda funcionar con eficiencia debe evolucionar la formación de los Controller y de todo el equipo directivo. Ningún modelo ni algoritmo va a sustituir el juicio humano de los empresarios en su función de asumir riesgos y tomar decisiones que comprometen capitales, teniendo un entorno externo con alto grado de incertidumbre e indeterminación. Además,

un algoritmo no es una caja negra ni un oráculo de Delfos y sus resultados no se deben asumir sin cuestionarlos.

Cuando las empresas se encuentran en una situación disruptiva, es necesario abordar la digitalización como un cambio de la tecnología y de la mentalidad del comité de dirección y de todo el personal, como una concienciación de que se avanza hacia un mundo empresarial nuevo. En un entorno VICA es necesario superar la volatilidad con la correcta visión del futuro; la incertidumbre con nuevos conocimientos, formación y actualización constante; la complejidad con claridad, simplicidad y sencillez en la ejecución de tareas y la ambigüedad con agilidad y capacidad de reacción ante los imprevistos que contradigan la planificación estratégica.

Ante esto, ¿qué pueden hacer los Controllers de las pymes, que son el 99% de las empresas españolas? Hoy, existen dos soluciones que requieren actualizaciones informáticas en cortos periodos: CAPEX o *Capital Expenditure*, es decir, la empresa invierte en el inmovilizado (*hardware*) y en el equipo de programación; y OPEX u



El ERP de la empresa debe ser capaz de resolver la información necesaria de las diversas áreas y calcular el coste de los productos y servicios producidos y vendidos a cada cliente

Operational Expenditures, es decir, soportar un coste permanente que se calcula sumando los costes de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en un periodo. Esto permite reducir los costes de hardware, de personal de programación y escalar la contratación del servicio de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por otra parte, OPEX es un gasto deducible del impuesto de sociedades y CAPEX solo se puede ir deduciendo mediante la cuota de amortización anual. Es muy importante considerar la existencia de soluciones SAAS, Software As A

Service, que permiten implantar sistemas de control de gestión de actividades por pago individualizado de servicio, que suponen un bajo coste por uso. En todo caso, el ERP de cada empresa debe ser capaz de resolver la información necesaria de las diversas áreas y también calcular el coste de los productos y servicios producidos y el coste de los productos y servicios vendidos a cada cliente. Así, puede reconstruirse el beneficio de la contabilidad financiera como el sumatorio de las ganancias producto a producto y cliente a cliente. También se pueden calcular

las desviaciones entre el beneficio real y el beneficio presupuestado, que implica considerar las desviaciones en los precios de las compras y las ventas (ver figura 4).

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO

Todo el proceso de planificación, a corto y a largo plazo, tiene vocación predictiva, pero no es fácil. El planteamiento teórico supone que la empresa debe abordar el proceso continuo de inversiones que permita un nivel de capacidad de venta de productos y servicios similar a su demanda en los diversos periodos futuros, de tal forma que mantenga o incremente su competitividad (ver figura 5).

Volvemos a la ecuación de funcionamiento de la empresa:

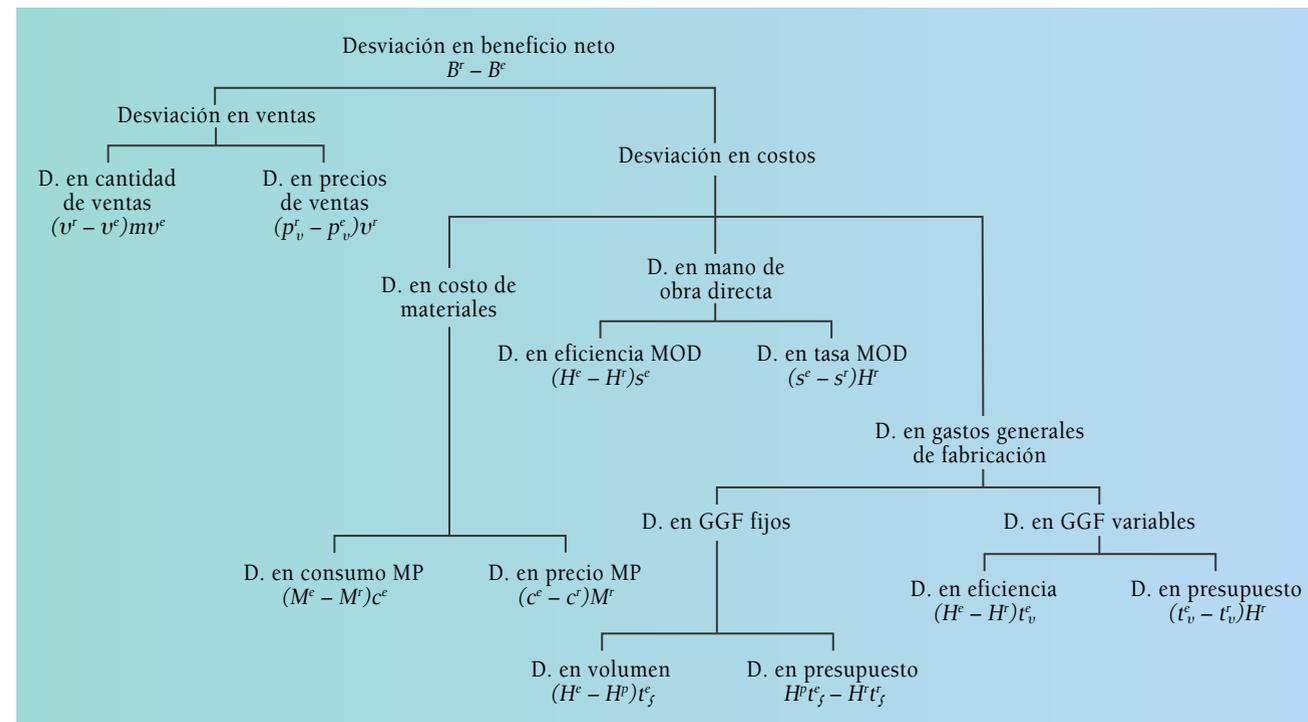
$$B_x = \sum x_n p x_n - \sum x_n c v x_n - CF$$

Tenemos que especificar qué colección de productos y servicios venderemos



FIGURA 4

Desviaciones entre el beneficio real y el beneficio presupuestado



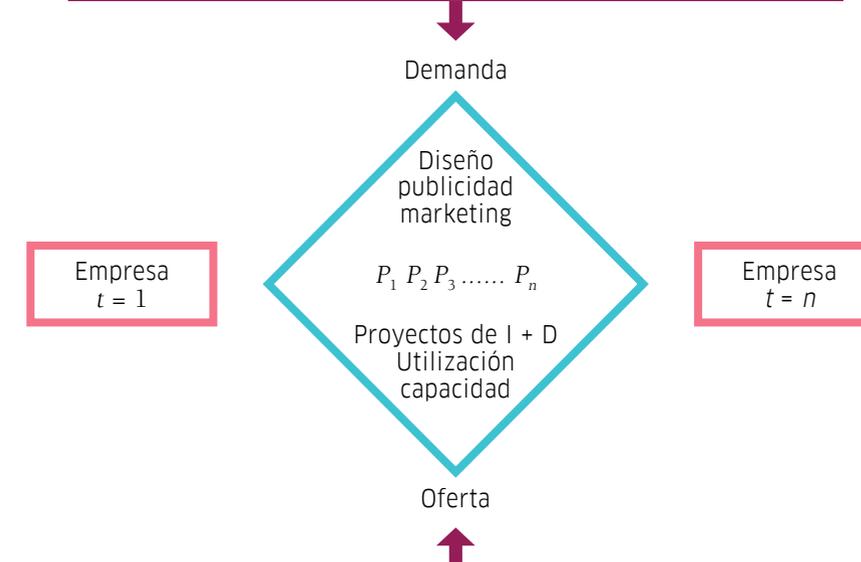
FUENTE: Carlos Mallo y Manuel Gago (2018). *Contabilidad de Costes y Estratégica de Gestión* (Editorial Garceta).



FIGURA 5

Aspectos a considerar para la planificación estratégica a largo plazo

- Evolución de la elasticidad demanda-precio:
 - Aparición de productos sustitutos del nuestro.
 - Evolución del precio de productos sustitutos del nuestro.
- Evolución de la demanda agregada de la economía.
- Evolución de la demanda del sector al que pertenece la empresa.



- Grado de concentración del mercado:
 - Entrada/salida de empresas competidoras.
- Grado de eficiencia de la empresa:
 - Capacidad de incorporación de nuevas tecnologías.
- Evolución del mercado de los factores productivos.

FUENTE: Carlos Mallo y Manuel Gago (2018). *Contabilidad de Costes y Estratégica de Gestión* (Editorial Garceta).

y a qué precios de venta netos, cuáles serán sus costes variables y qué costes fijos se deberán abordar en función de las tecnologías decididas para su producción. Y no vale incrementar el volumen de ventas en un porcentaje anual, porque lo más probable es que cometamos grandes errores en las predicciones. Como los mercados actuales son tan cambiantes, para que la dirección pueda realizar planteamientos estratégicos sobre

costes y precios futuros debe tener, entre otras, las siguientes consideraciones: > El enorme aumento futuro de la competencia global, nacional e internacional concatenada con el aumento de la información y comunicación de los consumidores, que fuerzan a bajar los precios a los detallistas. Estos, a su vez, trasladan estos precios a los fabricantes y el resultado es que los mercados realizan fuertes descuentos y promociones de ventas continuas.

El Controller debe ocuparse de la ciberseguridad para proteger el acceso a los datos que constituyen la esencia de la estrategia de la empresa

El avance de las tecnologías de información, analítica de datos, conectividad y movilidad que, interconectando dispositivos en procesos y equipos, posibilitan una gestión directa en tiempo real.

> Nuevas revoluciones industriales, como indica Manuel Gago, consecuencia de una conectividad total, con computación avanzada, digitalización de procesos mediante máquinas inteligentes e internet de las cosas, Big Data, analítica de datos, desarrollo de la inteligencia artificial, utilización de robots y nuevos lenguajes de procesos que utilizan algoritmos de creciente complejidad. Este conjunto favorece una disrupción y da origen a la nueva economía digital.

> La ciberseguridad, que consiste en las medidas para evitar riesgos en el manejo de la información e impedir que terceros no deseados accedan a la misma, cualquiera que sean sus intenciones, debiendo ir más allá de las leyes sobre la protección de datos. El Controller debe ocuparse de proteger el acceso a los datos que constituyen la esencia de la estrategia de la empresa.

> Prever el comportamiento de la inflación nacional e internacional, así como la posible evolución del cambio de las monedas de los diversos países con los que se realicen intercambios comerciales. En todo caso, se debe tener en cuenta la seguridad jurídica de las naciones y su estabilidad regulatoria.

En definitiva, el futuro está repleto de incógnitas por resolver, lo que quiere decir que en los lugares donde no se den facilidades para la inversión, no aumentará la prosperidad ni el empleo. #

EL CONTROL DE LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es un elemento esencial en la gestión empresarial. Está relacionada con la toma de conciencia de las empresas de su responsabilidad social corporativa (RSC) y del impacto de su actividad en el medioambiente y en las personas. Esta visión se ha desarrollado en paralelo a las recomendaciones de los organismos internacionales, de las cumbres de desarrollo sostenible y de la Agenda 2030. Pero también como respuesta a las presiones de los consumidores, preocupados por los límites planetarios y la escasez de los recursos naturales.



TEXTO: **PILAR TIRADO VALENCIA**
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad Loyola Andalucía.

El control de gestión, como pieza angular del sistema de gestión de la empresa, no puede permanecer ajeno a estas realidades. *Nuestro futuro común*, conocido también como informe Brundtland, destaca la necesidad de promover un cambio en el modelo económico que permita satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras. Propone basar los modelos de gestión empresarial actuales en la triple cuenta de resultados, que equilibra los aspectos económicos del negocio con el compromiso social y los impactos medioambientales. El reconocimiento del papel esencial que juegan las empresas en conseguir este modelo y un mundo más «verde» ha desembocado en un cambio de paradigma en la economía que está teniendo un fuerte calado en nuestra sociedad. Frente a una economía «marrón», caracterizada por la sobreexplotación de los recursos del planeta y la desigualdad social, surge una economía «verde» que busca mejorar el bienestar humano en el largo plazo evitando las desigualdades sociales y reduciendo los riesgos medioambientales que puedan derivar en una crisis ecológica aún más irreversible.

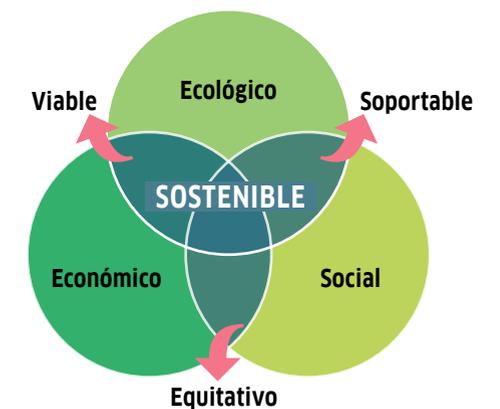
Este interés por poner de moda el color verde en la economía ha teñido también múltiples aspectos de la gestión: las estrategias de las empresas, los planes de

inversión o el control de la sostenibilidad. Se refleja de múltiples maneras que van desde la búsqueda de una mayor ecoeficiencia energética o el tratamiento de los residuos y el reciclaje, hasta el uso de medios de transporte alternativos o el ecoetiquetado de productos de consumo masivo. Sin embargo, los efectos de esta mirada van mucho más allá, conciernen a la mejora de la cohesión social en el mundo rural y del arraigo en zonas amenazadas por la despoblación. Incluso, al desarrollo urbano para hacer de las ciudades un lugar más habitable.



FIGURA 1

Modelo de gestión empresarial basado en la triple cuenta de resultados



FUENTE: Cambio Climático .org.

Frente a una economía «marrón» que sobreexplota los recursos y la desigualdad, surge una «verde» para evitar las desigualdades sociales y una crisis ecológica más irreversible

EL PAPEL DEL CONTROLLER

Los problemas mundiales recientes, como el cambio climático y la escasez de recursos naturales, afectan al sistema de control de gestión de las organizaciones. El *green controlling* es un subsistema de la gestión de la empresa que coordina sistemáticamente la planificación, los procesos y el suministro de información sobre la protección del medioambiente y el compromiso social, así como su ajuste y coordinación con el sistema global de gestión.

Desde este punto de vista, el control sirve como guía, proporcionando información e instrumentos relevantes para el medioambiente y para la toma de decisiones. Este papel es esencial como radar estratégico que permita anticipar desarrollos futuros y mitigar riesgos. También para establecer estrategias sostenibles y para la gestión operativa de la empresa.

En el ámbito del control de gestión, se perfilan al menos tres tendencias que influyen en las funciones del Controller con una mirada hacia la sostenibilidad. Por un lado, los sistemas de indicadores se reorientan hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por otro, la economía circular gana peso en la estrategia y en la cadena de valor. Y, por último, el *reporting* no financiero se consolida como un instrumento para la sostenibilidad.

LA MIRADA DEL CONTROLLER HACIA LOS ODS

Los gobiernos y la sociedad civil han mantenido un papel activo en el desarrollo de la Agenda 2030 y han mostrado su apoyo a los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas. Sin embargo, han sido las empresas quienes han cobrado un papel protagonista sin precedentes ante los retos que suponen estos objetivos.

La asunción de los ODS por parte de las empresas implica una redefinición a todos los niveles para que las prioridades fijadas por los objetivos se integren en las funciones de manera transversal. Al tiempo, exige de altas dosis de creatividad y de innovación por parte de los Controllers. Las empresas que consigan alinear sus prioridades con los ODS fortalecerán las relaciones con los clientes, empleados y con otros *stakeholders*. Por el contrario, las que no lo hagan, estarán expuestas a crecientes riesgos legales y reputacionales.

A la hora de priorizar y de establecer objetivos, es necesario que el Controller realice un mapeo de las áreas de mayor riesgo e impacto sobre las cuestiones sociales y medioambientales. En este sentido, resulta muy útil la elaboración de matrices de materialidad que permiten identificar las áreas más relevantes desde la perspectiva de la empresa, pero también desde el punto de vista de las expectativas de sus *stakeholders*. Además, el Controller necesitará establecer un sistema de indicadores que permita monitorizar cómo se sitúa la empresa frente a cada uno de los 17 ODS.

Varias propuestas tratan de ayudar a las empresas en este camino. La guía práctica del Pacto Mundial para la implementación de los ODS (https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf) y la guía para la acción empresarial en los ODS del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) (http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compas_Spanish-one-pager-view.pdf) ofrecen algunas herramientas y propuestas interesantes. Otras iniciativas como Global Reporting Initiative (GRI) siguen



proporcionando métricas útiles para los Controllers en el ámbito de la sostenibilidad (www.globalreporting.org).

LA ECONOMÍA CIRCULAR

Por su parte, la economía circular se ha posicionado como el nuevo modelo económico que puede acompañar la recuperación del planeta y que permitirá a las empresas crecer más y mejor. Este concepto ha sufrido una evolución en los últimos cinco años, pasando de una visión vinculada al ecodiseño y el reciclaje a otra más holística, que requiere una transformación transversal.

La naturaleza sistémica de la economía circular genera un alto valor para las empresas. Se ha demostrado como fuente de competitividad y de captación de fondos públicos, ya que tanto la Unión Europea (UE) como el gobierno español, mediante la Estrategia Española de Economía Circular, están destinando importantes

cantidades para el fortalecimiento de modelos de producción más sostenibles. La medición de la huella ambiental (huella de carbono, huella hídrica...) es uno de los pasos clave para aumentar la ambición climática por parte de las empresas en sus estrategias de circularidad. Pero también lo son la medición del impacto de la cadena de valor, el análisis del ciclo de vida de los productos y la mejora en la eficiencia en los procesos. El Controller puede generar valor en estos ámbitos aportando ideas y liderando aspectos como el uso racional de los recursos, el rediseño de los productos para minimizar su impacto medioambiental y alargar su vida útil, la priorización de materiales reciclados, la reducción del consumo energético y del agua, la digitalización de los procesos, la búsqueda de canales de distribución y transporte más sostenibles, entre otras cuestiones.

Aunque a día de hoy no existe un marco global único de métricas e indicadores para to-

dos los sectores que permita comparar el desempeño en materia de circularidad, sí existen algunas referencias para guiar a las organizaciones. Es el caso del último avance llevado a cabo por el World Business Council for Sustainable Development, que lanzaba la herramienta CTI Tool (<https://ctitool.com/>) con el objetivo de apoyar a las empresas proponiendo una serie de indicadores, algunos generales y otros opcionales o específicos. Igualmente, la UE ha lanzado la herramienta de autodiagnóstico EU Monitoring Framework for the Circular Economy (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/indicators/monitoring-framework>) como parte de sus planes de acción.

También puede resultar interesante para los Controllers conocer el proceso de actualización que Global Reporting Initiative ha llevado a cabo durante el año 2020 en su estándar sobre residuos GRI 306 (<https://www.globalreporting.org/standards/media/2573/gri-306-waste-2020.pdf>).

El *controlling* actúa como radar estratégico para anticipar desarrollos futuros y mitigar riesgos

EL REPORTING NO FINANCIERO

La comunicación es una herramienta que genera valor añadido a las empresas, permitiendo la difusión de los logros alcanzados y, por lo tanto, el compromiso con los *stakeholders*.

Las empresas deberían suministrar la información que los inversores y otros *stakeholders* necesitan para evaluar su sostenibilidad para no sufrir una pérdida de reputación. Sin embargo, a menudo informar no es nada sencillo ya que no existe un único estándar que permita armonizar los contenidos a divulgar. La UE, los organismos reguladores y los emisores de estándares en el ámbito contable están trabajando en esta línea. Es posible que el marco de referencia elegido sea el establecido por el International Integrated Reporting Council (IIRC) (<https://integratedreporting.org/>).

Los sofisticados mecanismos que garantizan la precisión y la fiabilidad de la información financiera, incluida la verificación de la información, deben implementarse también para cumplir los mismos estándares de calidad y de credibilidad en el caso de la información no financiera. Una vez más, el Controller tiene un papel destacado en este proceso ya que la elaboración de este *reporting* exige un pensamiento integrado que permita vincular el desempeño financiero y el no financiero. El Controller se encuentra en una posición óptima para asumir este rol. La realidad es que la demanda de transparencia sobre las cuestiones implícitas en la sostenibilidad no va a dejar de crecer. Las compañías que no publiquen esta información o que reporten datos que no son de confianza, perderán legitimidad ya que su *reporting* será visto como un ejercicio de *greenwashing*. #

EL EXPERTO



ANDREA ROJAS

BUSINESS CONTROLLER SPAIN&FRANCE
EN AFFINITY PETCARE. CCA CERTIFICATE®

«LAS EMPRESAS QUE APLICAN UN BUEN *CONTROLLING* DE NEGOCIO CUMPLEN O EXCEDEN SUS OBJETIVOS»

«La posición privilegiada del Controller, por su visión global y conocimiento del negocio, unida a sus conocimientos técnicos y capacidades no son suficientes para asegurar el cumplimiento de los objetivos», observa Andrea Rojas, que acaba de ser nombrada *Business Controller* en Affinity Petcare. Indica dos puntos clave que son los que llevarán a este profesional a trabajar para asegurar que se alcancen los hitos fijados: su posición en la organización y su dimensión relacional.

Por un lado, la organización debe considerarle como una figura táctica, un socio en el desarrollo de la organización y su estrategia, situándole como un miembro del equipo directivo imprescindible en la toma de decisiones. «Este es el punto de partida de todo lo demás», asegura Rojas.

Por otro lado, considera la dimensión relacional como el factor clave para que el Controller pueda asegurar que los objetivos se cumplen. «En la actualidad, no solo se centra en el cumplimiento de los presupuestos, sino que trabaja para entender el porqué de esos resultados y las circunstancias en las que se producen. Para ello, hace uso de sus habilidades sociales y de gestión de personas. Humaniza las relaciones y crea vínculos de fidelidad con los equipos que sienten que está pendiente de sus objetivos. No se trata solo de dar soporte en la fijación de objetivos sino de apoyar en su consecución», explica.

«La buena capacidad de relacionarse le convertirá en una figura de confianza y un referente en la organización, de manera que tendrá acceso a información de primera mano: inseguridades, sugerencias, inquietudes, problemas, comentarios... Si se suma la habilidad de comunicar a todos los niveles, se está en el camino hacia el cumplimiento de objetivos, que culmina con tres competencias



más: empatía, humildad y capacidad de influir en las personas», destaca.

«El Controller conoce a su interlocutor, sus inquietudes, qué le pasa por la cabeza y cómo debe comunicarse con él. Se pone en su piel y entiende lo que le pasa y tiene una gran capacidad de servicio. Por supuesto, también conoce a fondo la organización y sus objetivos estratégicos y mantiene una sintonía permanente con los equipos o tomadores de decisiones y la alta dirección», confirma Rojas, quien considera que su capacidad para comunicar, orientar comportamientos y persuadir haciendo las preguntas adecuadas le llevarán a cumplir su misión: conseguir que los objetivos se cumplan. Así, «las empresas con un buen *controlling* de negocio, que entienden la posición de manera adecuada, cumplen o exceden de forma sistemática sus objetivos».

EL EXPERTO



ANTONIO INFANTES

DCFO DE FREEPIK COMPANY. CCA CERTIFICATE®

«LA FORMACIÓN CCA® ME MOSTRÓ EL EFECTO CATALIZADOR DEL CONTROLLER EN EMPRESAS TECNOLÓGICAS CON ALTO CRECIMIENTO»»

«La figura financiera se vuelve crucial en las *startups*, especialmente en las que disfrutan de un crecimiento muy exponencial. Estas compañías están muy enfocadas en su producto y en la satisfacción de sus usuarios. La obsesión por estos dos pilares, tan esenciales y clave en esa expansión, contribuye a la ausencia de una cultura financiera. Para cubrir esta otra palanca fundamental, se vuelve imprescindible la incorporación del Controller financiero, que aporte una visión transversal al buen funcionamiento del negocio», defiende Antonio Infantes, máximo responsable de finanzas en Freepik Company, una de las firmas que registra mayor crecimiento en Europa.

Se trata de una tecnológica malagueña, surgida en 2010, especializada en la producción y distribución de recursos gráficos, que se ha convertido en el banco de imágenes más usado del mundo. De los 25 empleados de 2015, supera ya los 300.

Infantes, aterrizó en el universo de Freepik Company hace cuatro años cuando cursaba el Máster en Control de Gestión en Escuela EXCE y obtuvo la Certificación CCA®. «Me sirvió para detectar esta carencia en la compañía y definir una estructura financiera que pondría los cimientos de la cultura del dato, punto esencial para un buen entendimiento y adecuada toma de decisiones estratégicas», comenta. Y se felicita porque «la formación recibida me ayudó a inculcar el efecto catalizador que tiene la figura financiera en las empresas tecnológicas con alto crecimiento».

«El Controller tiene que manejar gran cantidad de datos, sintetizarlos y ofrecérselos al resto de la compañía de manera ágil y muy visual. En nuestro caso, la dimensión del negocio –más de 40 millones de usuarios únicos al mes, que



producen 120 millones de descargas mensuales de los 15 millones de recursos gráficos en nuestras plataformas– hace que esta responsabilidad sea más ambiciosa y suponga un gran valor añadido para la compañía», explica.

«Además, el papel clave que juega el perfil financiero en procesos como un *exit* parcial, hace más visible el trabajo que realizamos. Demuestra que contribuimos al desarrollo, evolución y estrategia de la empresa convirtiéndonos en un pilar esencial de su crecimiento futuro, asumiendo responsabilidades más creativas y nuevas habilidades enfocadas en la digitalización y el diseño de herramientas», asegura Infantes. También identifica la gran oportunidad que surge: «Tenemos que tomar el control del centro de datos para poder tomar decisiones estratégicas en base a ellos. La calidad de estos datos será clave para alcanzar la victoria en este gran reto».

EL EXPERTO



MANUEL RAMÓN

CEO DE IDDEASS.COM. CCA CERTIFICATE®

«MANTENERSE ACTUALIZADO ES EL RETO DIGITAL DEL CONTROLLER QUE MARCARÁ LA DIFERENCIA EN EL MERCADO»

«La transformación digital se ha convertido en un proceso estratégico, transversal e instrumental, que afecta a todos los sectores y sirve de palanca para optimizar y diferenciar a las organizaciones. Los Controllers estamos inmersos de pleno en este proceso, por lo que si Excel sigue siendo tu principal herramienta, debes procurar no quedarte atrás», alerta Manuel Ramón, desde su posición como experto en digitalización y miembro del Consejo Directivo del Registro de Economía y Transformación Digital del Consejo General de Economistas.

Apunta que los Controllers «debemos convertirnos en agentes de cambio dentro de nuestra organización, por lo que estamos llamados a incorporar la transformación tecnológica como idea fuerza de nuestro propio desarrollo profesional para poder liderar este cambio dentro del área de *controlling* e incluso impulsarlo para toda la empresa».

Ramón advierte de que «muchas organizaciones están enfocando la transformación digital como un proceso lineal en el que parten de analizar su situación actual y el punto al que quieren ir, fijando el camino para llegar a considerarse empresa digital». Sin embargo, «la transformación digital debe entenderse como un proceso cíclico, se trata de un viaje que no acabará nunca. Haciendo un símil con el ciclo PDCA de mejora continua podríamos identificar cuatro etapas en este proceso: planificación estratégica de procesos o productos a transformar, desarrollo y despliegue digital, análisis y evaluación y mejora continua de los procesos y productos digitales».

En su opinión, «la idea de aprendizaje continuo sobre herramientas digitales va cogiendo cada vez más fuerza en nuestra profesión, debemos planificar y disfrutar nuestra adquisición de competencias digitales y ser conscientes



de que lo que es válido hoy puede quedar obsoleto en un futuro cercano. Estamos en tiempos que requieren conocer herramientas como *Business Intelligence* para preparar informes interactivos y en tiempo real, el desarrollo y despliegue de *Robotic Process Automation* (RPA) para optimizar procesos repetitivos, técnicas de *Webscraping* para obtener datos de la web y competencias en herramientas predictivas como *Machine Learning* aplicado a negocios para confeccionar nosotros mismos estimaciones de ventas, detección de anomalías...».

Esta lista de nuevas herramientas pronto será ampliada con una de las mayores revoluciones que sucederán en un futuro cercano, apunta Ramón: servicios cognitivos. «Una rama de la inteligencia artificial que trata de dotar a las máquinas con la capacidad de ver, escuchar, hablar, buscar, comprender y acelerar la toma de decisiones en sus aplicaciones». Y concluye: «La velocidad de los cambios tecnológicos convierte en todo un reto para el Controller el mantenerse actualizado pero, sin duda, conseguirlo marcará la diferencia en el mercado».

TOSHIBA CONFÍA EN LUCANET

TRANSFORMANDO DATOS EN DECISIONES

TOSHIBA

Desde la introducción del software FPM de LucaNet, Toshiba Electronics Europe se ha beneficiado de las ventajas de una planificación financiera integrada. Todas las cifras ahora son trazables. La mejora en la transparencia y eficiencia del proceso de planificación son notables. Con LucaNet, los responsables de los centros de costes pueden acceder por sí mismos a la información y controlar el progreso de su presupuesto. La planificación de presupuestos de Toshiba se realiza ahora tres veces más rápido.

¡Escribe tu propio caso de éxito!
Más información en www.lucanet.es

Elimine la complejidad de sus finanzas: con nuestras soluciones de software para Financial Performance Management, puede dominar la consolidación financiera, la planificación, la elaboración de informes y la gestión de datos con solo pulsar un botón. Y siempre que tenga preguntas, estamos a su lado y le asesoraremos con nuestra experiencia profesional.

90%
MÁS
TRANSPARENCIA

LA PLANIFICACIÓN SIN EJECUCIÓN ES UN MERO EJERCICIO TEÓRICO

JAVIER PICOS, SOCIO DE LA CONSULTORA HINTD, ANALIZA EL PAPEL DEL *CONTROLLING* TRAS LA PANDEMIA

La intensa experiencia empresarial vivida durante el último año, por la prolongación de la crisis sanitaria, ha puesto de relieve la importancia de la figura del Controller en las organizaciones. Para entender cómo el Controller puede ejercer como nexo entre tecnología y negocio, hemos hablado con uno de los mayores especialistas en *controlling*, que además está ayudando a muchas compañías a adoptar un enfoque *data driven*. Bajo este nuevo paradigma de gestión, las empresas toman decisiones estratégicas empleando grandes cantidades de datos que transforman en conocimiento posibilitando la toma de decisiones de manera más rápida y efectiva. Javier Picos nos desvela cómo enfrentar mejor los retos del negocio.

TEXTO: **ARACELI HERNÁNDEZ TERESA**

El tsunami que ha supuesto el COVID-19 para muchas empresas ha dado una nueva vuelta de tuerca al entorno en el que viven las organizaciones, elevando al nivel de máxima incertidumbre su día a día. En este contexto, ha sido clave el trabajo de los Controllers dibujando escenarios a corto plazo, muy centrados en las evoluciones de la caja, derivada en gran parte del nivel de desempeño de las ventas.

Javier Picos asegura que, en este nuevo marco, una de las habilidades claves del Controller es conseguir que las cosas cambien, y para ello es primordial que sean capaces de liderar procesos de cambio desde los datos y análisis objetivos. «Lo que hemos aprendido durante los meses del COVID-19 es que la planificación sin ejecución no es más que un

mero ejercicio teórico. En este sentido, la flexibilidad y la adaptabilidad de la compañía será clave. Para ello, las empresas deberán tener indicadores adelantados, que se actualicen con más frecuencia de la que tenían en el pasado pero, sobre todo, mucho más centrados en métricas de negocio referidas al ámbito comercial y operacional».

Además, indica el consultor, «tendrán que desarrollar capacidades orientadas a la acción y toma de decisiones para reaccionar de manera mucho más rápida ante los cambios que se observan en los indicadores. Herramientas como la simulación o la predicción de la demanda se antojan claves en los escenarios que se avecinan».

GENERAR VALOR AL NEGOCIO

Tras los meses duros de la pandemia, la propuesta del consultor se concreta en la realización de proyectos que permitan

generar valor al negocio, haciendo un uso intensivo de datos, de las técnicas de analítica avanzada y de metodologías de eficiencia operativa, adaptadas a las necesidades de cada proyecto y compañía. Algunos de los proyectos más interesantes que está liderando se centran en ayudar a las empresas a emplear técnicas de analítica avanzada para mejorar la previsión de la demanda, optimizar las políticas de *pricing* o mejorar el circulante empleado a través de la optimización de los *stocks*.

Por otro lado, Javier Picos también lleva tiempo impulsando una línea de trabajo orientada a apoyar a las empresas para mejorar su eficiencia operativa. En este caso, combina el conocimiento profundo del negocio con el manejo de técnicas de analítica avanzada y del procesado masivo de datos. Para ello, dispone de una plataforma tecnológica propia (HAAS) para el procesado y aná-

lisis avanzado de datos, que permite la optimización de decisiones en los diferentes ámbitos del negocio.

LA TECNOLOGÍA, PALANCA DE OPORTUNIDADES

El líder de la consultora considera que en la agenda de las compañías «más que la reducción del gasto, lo que debería estar es la mejora de la eficiencia de los procesos de negocio, como mecanismo de ahorro de costes y de mejora en productividad». En este sentido, la tecnología está brindando nuevas oportuni-

ALGUNOS PROYECTOS QUE ESTÁ LIDERANDO UTILIZAN TÉCNICAS DE ANALÍTICA AVANZADA PARA MEJORAR LA PREVISIÓN DE LA DEMANDA, OPTIMIZAR LAS POLÍTICAS DE *PRICING* O MEJORAR EL CIRCULANTE A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LOS *STOCKS*

des para poder realizar planteamientos adaptados a los casos de negocio de cada compañía, sobre todo, en aquellos proyectos relacionados con el manejo de grandes cantidades de información que permitan obtener mejoras en plazos razonables.

Por ejemplo, en los últimos meses, «junto con mi equipo, hemos ayudado a algunos de nuestros clientes a emplear los datos procedentes de sensores implementados en los procesos productivos con el objetivo de hacer más eficientes sus procesos, lógicamente complementados con otros



orígenes de información», explica Picos. Así, «las organizaciones que sean capaces de aprovechar las ventajas que ofrecen el uso de la tecnología y la analítica de datos, con el claro objetivo de mejorar sus procesos de negocio, estarán generando importantes impactos positivos en la cuenta de resultados y en el circulante». Para el experto en *controlling*, la analítica de datos siempre ha estado muy vinculada con los trabajos de control de gestión. «Solo cuando tenemos un buen control sobre los orígenes de datos brutos, el análisis de datos y la conversión en información, es posible generar un buen diagnóstico y proponer así la toma de medidas más orientadas», defiende.

Lo cierto es que el mundo avanza con rapidez hacia lo digital y que cada vez el volumen de datos que mueven las compañías es mayor. «Si realmente una organización quiere extraer el jugo a estos datos, lo lógico es utilizar las herramientas adecuadas que permitan conocer más y mejor el negocio».

Y en esta transformación, los Controllers son una figura clave. Bajo su responsabilidad recae la determinación de las necesidades futuras en materia de digitalización. Por desgracia, muchos proyectos de digitalización no tienen un foco de negocio y un *Business Case* claro.



EL CONTROLLER PUEDE ANTICIPAR LOS PROYECTOS DE DIGITALIZACIÓN QUE APORTEN BENEFICIOS AL MODELO DE NEGOCIO Y CONSTRUIR UN *BUSINESS CASE* ESTIMANDO SU IMPACTO EN LA CUENTA DE RESULTADOS O EN LAS NECESIDADES DE CIRCULANTE

Aquí es donde el Controller puede jugar un papel esencial. Javier Picos aboga por la necesidad de que este profesional disponga de una «visión transversal de todos los procesos de la compañía». De esta forma, «el Controller puede anticipar qué proyectos de digitalización pueden afectar e impactar en aspectos relevantes del modelo de negocio de la compañía. Pero, además, puede construir un *Business Case* estimando los impactos de los proyectos en variables de cuenta de resultados o necesidades de circulante». #

Tres premisas para pasar de la analítica descriptiva a la predictiva

La experiencia de Javier Picos en *controlling* está sirviendo de gran ayuda a algunos departamentos de este área para avanzar en la evolución de la analítica descriptiva a la predictiva. Un paso que se revela imprescindible de cara al futuro para que las organizaciones sean competitivas.

Antes de empezar un cambio de este calado, el experto advierte a las compañías que deben ser conscientes de que requerirá tiempo y, sobre todo, de que será necesario modificar algunas de las rutinas de trabajo que se tienen interiorizadas. Y lo explica de forma gráfica: «Es importante recordar que, en muchas ocasiones, para crear, primero hay que destruir».

Picos aclara los diferentes pasos que componen el proceso. «En general, para avanzar hacia un modelo de analítica predictiva, debemos revisar el modelo de datos y preguntarnos

si es el adecuado para caminar hacia un mundo donde los datos van a crecer mucho, en volumen e importancia. Si concluimos que sí, llega el momento de comprobar que con el modelo actual que disponemos el crecimiento es escalable. Ya no es suficiente con tener un repositorio de datos en una herramienta de *Business Intelligence*».

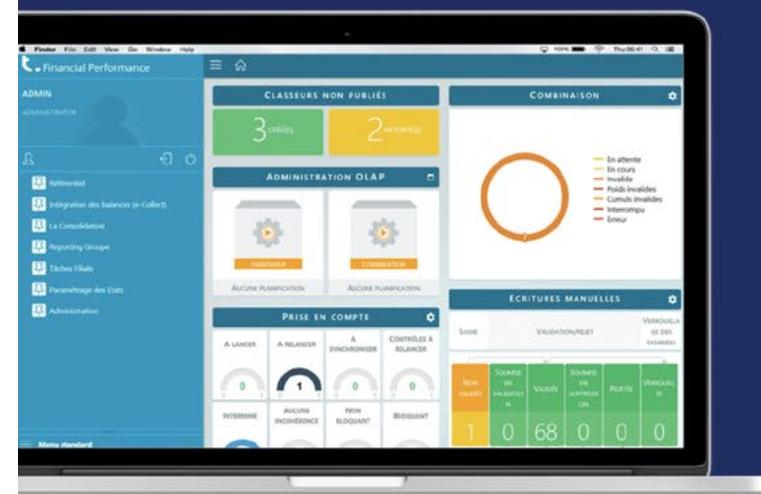
En segundo lugar, «debemos ser conscientes de que las personas serán críticas para impulsar estos cambios, por lo que debemos preguntarnos si tenemos a las personas adecuadas, y si no las tenemos, cómo vamos a formarlas para que tengan las capacidades necesarias».

Por último, Picos indica que desde la alta dirección se debe «proporcionar el clima adecuado que permita un cambio en la cultura de la empresa».

Talentia
FINANCE & HR SOLUTIONS

#ComplexityMadeEasier

Talentia CPM



Una plataforma integral para la gestión del rendimiento empresarial, consolidación y cierre.

Para más información:
talentia-software.com/es/

Clave del éxito del *e-commerce*

ANALÍTICA AVANZADA PARA LA CADENA DE SUMINISTRO

TEXTO: **PABLO MORENO**
Senior Data Scientist Dell.

El cambio de los hábitos de consumo combinado con la crisis sanitaria ha potenciado la compra de productos y servicios en el entorno virtual. Esta circunstancia ha transformando en profundidad la cadena de suministro abriendo oportunidades y retos de la misma magnitud para satisfacer la demanda del cliente de la manera más eficiente, económica y rápida posible. Hoy, en el *e-commerce*, el más rápido es el ganador.



La deslocalización industrial se inició a nivel global tras la II Guerra Mundial y, en especial, a partir de los 70 y 80. Su efecto ha supuesto un incremento del esfuerzo en la industria para perfeccionar la gestión de la cadena de suministro o *supply chain* y coordinar con mayor precisión la logística.

La consultora McKinsey, reconocida como la de mayor prestigio del mundo junto a Boston Consulting Group, ha publicado bajo el título *How We Help Clients* (<https://goo.gl/ujHbpz>) un enfoque sobre el establecimiento de precios dinámicos para el comercio electrónico. Debido al crecimiento exponencial de las ventas en *e-commerce* (ver figura 1), se plantea apoyar a sus clientes con analítica avanzada basada en una capacidad reflexiva en torno a sus datos internos y externos (un ejemplo de ellos es Amazon). Puesto que el eje principal es el flujo de demanda que tiene el producto y su capacidad de respuesta, la cadena de suministro juega un rol relevante a la hora de implementar una analítica avanzada que apoye de forma real a la estrategia del *e-commerce*.

A lo largo de la historia, el ser humano ha sido el único generador de datos. Lo ha hecho a través de las pinturas rupestres en la prehistoria, de documentos escritos más adelante y de las bases de datos a partir de la mitad del siglo XX. Sin embargo, ahora, las máquinas tam-

bién los generan. El incremento de la tecnología disponible y el abaratamiento de los sistemas de almacenamiento de datos permiten generar y almacenar mayor volumen de datos, que pueden ser consolidados en información, generando inteligencia y optimizando la gestión integral de la cadena de suministro.

Si analizamos el escenario actual, aparece lo que se conoce como «digitalización de la cadena de suministro». Lo que significa que la óptima gestión depende directamente del almacenamiento, agregación, integración y análisis de todos los datos asociados a la cadena de suministro. Asociados no significa solo los datos generados por todos los actores, sistemas o máquinas participantes de la propia cadena de suministro, sino también de otros elementos externos como las condiciones meteorológicas, precio de las materias primas, pre-



cio de la energía, suministro de insumos y energía, fluctuaciones de monedas, tipos de cambio y muchos otros. Considerando este escenario actual, vamos a describir algunas acciones que pueden ayudar a la gestión integral de la cadena de suministro.

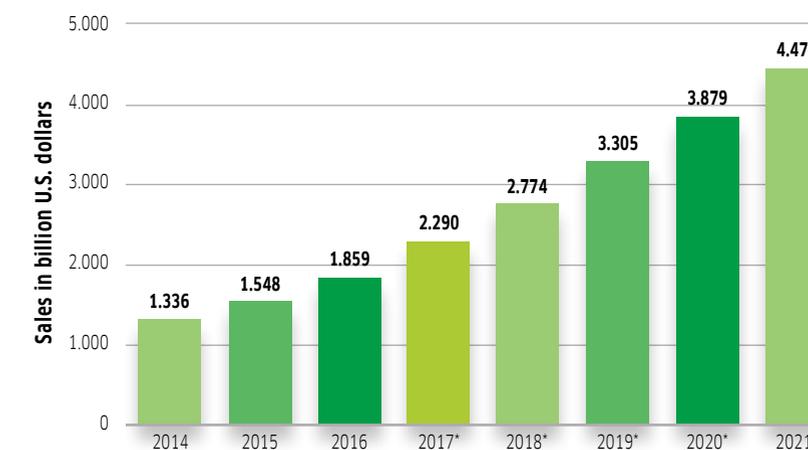
PRIMERO, LOS DATOS

Sin datos, no se puede hacer nada. Pero además, todos los datos deben cumplir unos requisitos mínimos de integridad, disponibilidad y calidad. Integridad quiere decir que los datos se generen de manera precisa y consistente a lo largo del tiempo. Aunque puede parecer obvio, es habitual que no se cumpla cuando se actualizan los sistemas, bases de datos, equipos o máquinas. Estas actualizaciones generan mucha expectación y entusiasmo por la mejora que suponen, pero no siempre se tiene en cuenta el impacto que tendrán estas mejo-



FIGURA 1

Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021
(in billion U.S. dollars)

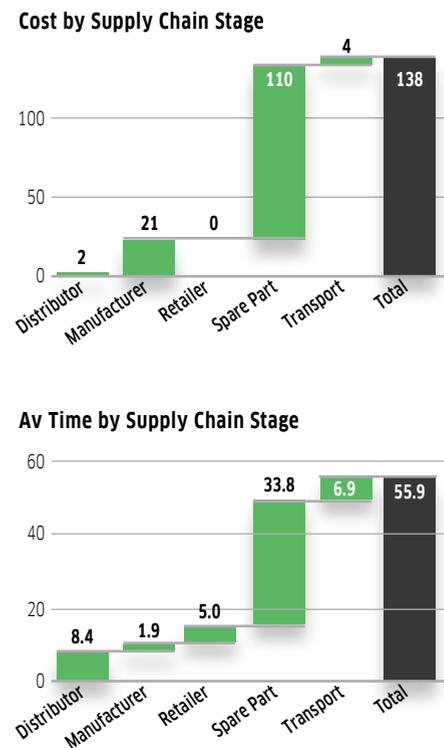


Additional Information: Worldwide eMarketer: 2014 to 2017.
FUENTE: eMarketer © Statista 2017.

FIGURA 2
Supply Chain Geo-Spatial



FUENTE: Elaboración propia.



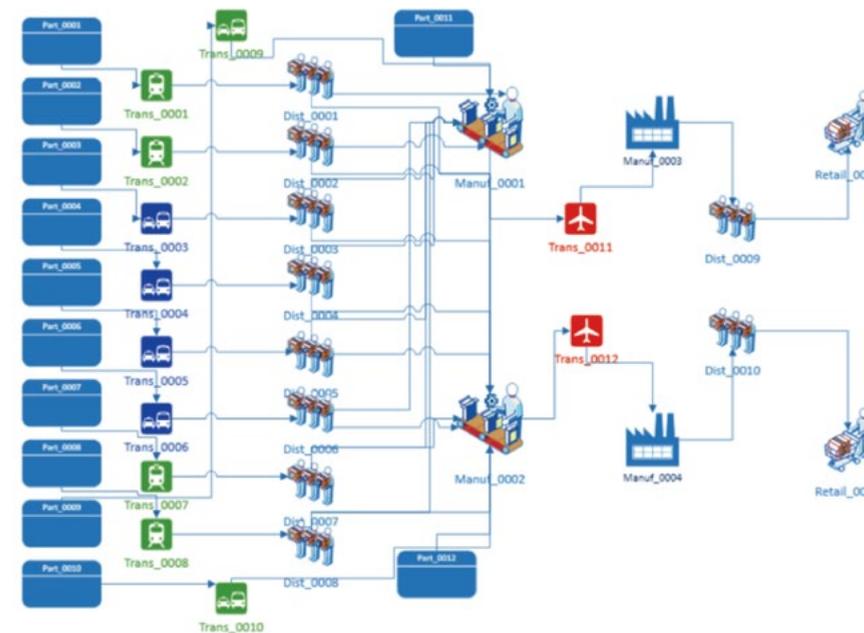
Para que los datos sirvan a un propósito de análisis, es preciso ordenarlos. Aquí reside la clave de todo. Los datos por sí solos no aportan nada ni tienen utilidad alguna

ras en los sistemas de almacenamiento y análisis. Hay muchos ejemplos de inconsistencia o falta de precisión en los datos. Incluso se dan casos en que un equipo en el que los datos siempre se han generado en una escala de medida (kilogramos, gramos, toneladas), cuando se actualizan se generan en otra diferente (libras, onzas). Por otra parte, los datos siempre deben estar disponibles teniendo en mente su eficiencia y veracidad. En una cadena de suministro es crucial contar con datos lo más actualizados posible. Incluso, en ocasiones, se hace seguimiento de mercancías en tiempo real utilizando sistemas GPS que emiten señales cada segundo. La disponibilidad de los datos correctos debe estar alineada con los usuarios correctos. También parece obvio, pero no siempre es así. La disponibilidad dependerá del sistema de almacenamiento de datos y de su estrategia organizacional. No es lo mismo

guardar datos en simples hojas de cálculo que almacenar en la nube datos no estructurados en un sistema de base de datos no documental conocida como No SQL. Cada sistema sirve a un propósito que no debe intercambiarse ni confundirse. La calidad de los datos, es decir, tener la certeza de que el dato o la data que se está usando realmente representa lo que estamos interpretando, es el elemento más importante. Hasta tal punto, que existen profesionales especializados en este ámbito. Una vez dispuestos los datos, para llevar a cabo un análisis correcto, es preciso ordenarlos para que sirvan a un propósito de análisis. Aquí reside la clave de todo. Los datos por sí solos no aportan nada ni tienen utilidad alguna. Sin embargo, el experto o el profesional en la materia es la persona –o grupo de personas– capaz de ordenar los datos y estructurarlos para que permitan un análisis posterior.

En todo caso, no hay que dejarse llevar por la máxima «cuantos más datos, mejor». Aporta más eficiencia disponer de menos cantidad de datos pero de buena calidad, que tener gran cantidad de datos de dudosa calidad. Hay que tener en cuenta que un análisis basado en datos parte de la agregación de estos. Lo que significa que datos de mala calidad van a comprometer el resultado final del análisis. Es preferible comenzar por poco e ir escalando en cantidad, calidad y complejidad. Esta recomendación es especialmente importante en la cadena de suministro por la cantidad de actores que participan directa e indirectamente sobre ella. Tras esta estructuración, se pueden comenzar a elaborar análisis simples aunque no menos valiosos, como la visualización global de un análisis geográfico de la cadena de suministro (ver figura 2). Incluso, si disponemos de un buen detalle de los

FIGURA 3
Diagrama de flujo de la cadena de suministro



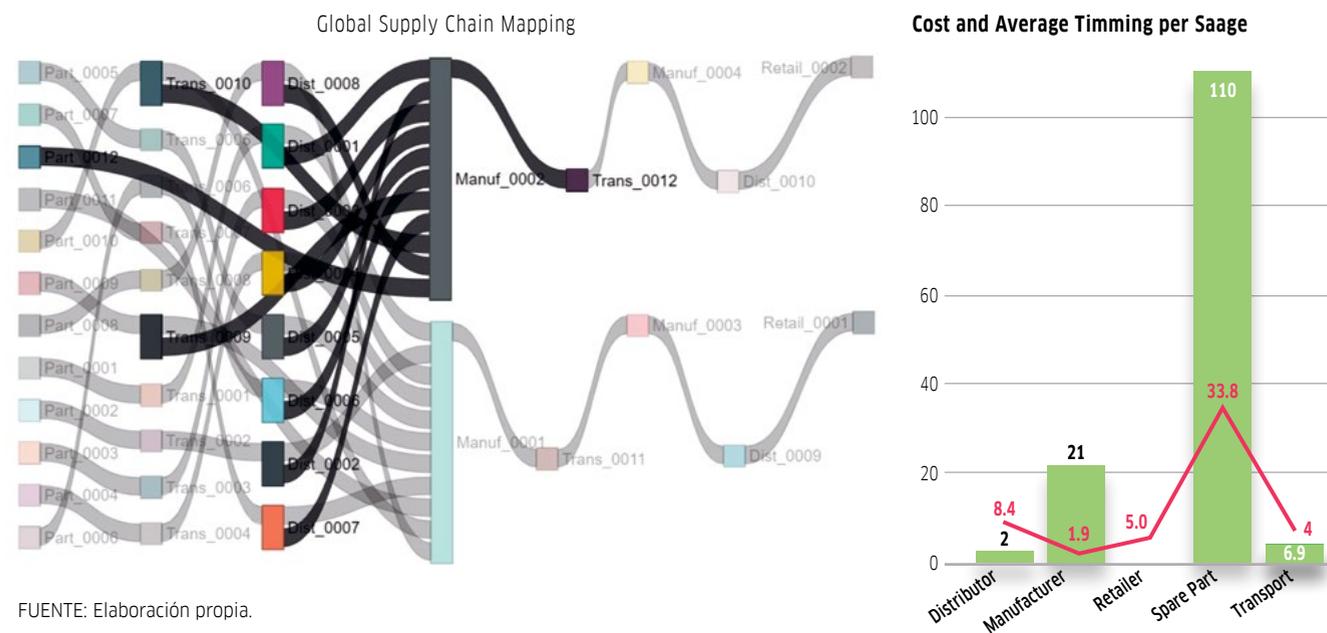
FUENTE: Elaboración propia.

participantes en una cadena de suministro, podemos representar esta en forma de diagrama de flujo, lo que permite entender de forma gráfica las dependencias de cada actor o nodo, según la teoría de análisis de redes (ver figura 3). Más aún, cuando este diagrama se combina con datos propios asociados a cada nodo, facilita un análisis de inteligencia de la cadena de suministro (ver figura 4).

CREAR INTELIGENCIA A PARTIR DEL DATO

Una vez agregados los datos y vinculados a cada uno de los actores de la cadena de suministro es posible crear inteligencia a partir de estos. Es decir, tenemos la capacidad de entender o comprender lo que está ocurriendo a nivel agregado en toda la cadena de suministro, así como la capacidad de resolver problemas, si bien, esta última solo es posible cuando se agregan datos de calidad y se combinan con la experiencia y la pericia de los profesionales. Un ejemplo de datos

FIGURA 4
Supply Chain Network



FUENTE: Elaboración propia.

agregados de la cadena de suministro se muestra en la figura 5.

Del mismo modo, una vez agregados los datos y ordenados para un propósito concreto se obtiene un conocimiento específico de la composición del coste integral de un producto o servicio, que es crítico para la correcta gestión de costes y anticipar posibles eventualidades, como la gestión de inventarios, capacidad de producción, gestión de compras, logística y distribución, entre otros.

El análisis histórico de todos estos datos permite la identificación de patrones. Podemos comenzar a identificar estacionalidad temporal en el suministro de mercancías, colapsos temporales en determinados puntos de la cadena de suministro, análisis del impacto de la demanda de productos y servicios, análisis de fluctuación de la demanda según los precios, inflación o tipos de cambio y

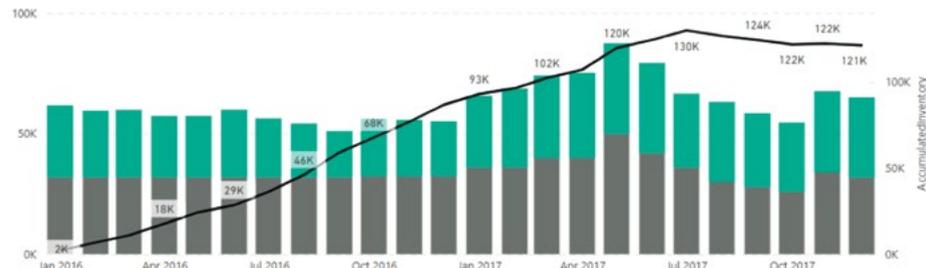


FIGURA 5

Financial Performance

Inventory Management

● Units Produced ● Units Sold ● Accumulated inventory



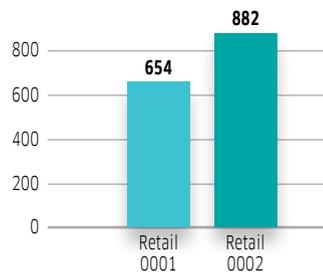
Financial Performance

● Revenue ● Total COGS ● Gross Margin



FUENTE: Elaboración propia.

Av Demand by Store



Cost Distribution per Unit Sold

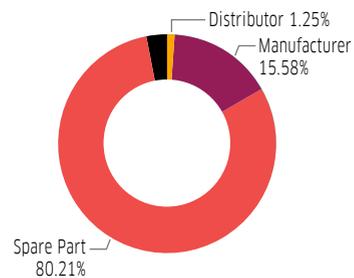


FIGURA 6

Demand Forecast Analysis by Store



FUENTE: Elaboración propia.

otros muchos escenarios. Esta acción aporta un enorme valor al conjunto de los profesionales de la gestión de la cadena de suministro y también a sus actores. Sin embargo, el análisis y la inteligencia lo podemos considerar como un «ente vivo» que crece, muta y aumenta su complejidad.

A medida que identificamos patrones y se verifican en la realidad, la complejidad de la cadena de suministro y el aumento de nuevos datos, tanto vertical –los mismos sistemas generan más datos– como horizontal –incorporación de nuevos generadores de datos–, aumenta también la complejidad del análisis. Así, es necesario un análisis pormenorizado de cada una de las secciones de la propia cadena de suministro para identificar patrones en múltiples sectores y, al mismo tiempo, una visión global para identificarlos en la totalidad de la propia cadena de suministro. Pero, ¿cómo podemos afrontar este aumento de complejidad?

APRENDIZAJE AUTOMÁTICO

El análisis como tal es un proceso de madurez organizacional, tecnológica y cognitiva. Comienza a evolucionar aplicando técnicas

de aprendizaje automático o *Machine Learning* y nuevos sistemas de análisis automatizado para identificar patrones a partir de análisis agregados de datos, tanto en la globalidad de la cadena de suministro como en cada una de sus secciones.

Esta automatización implica adquirir nuevos conocimientos y adoptar con celeridad, seguridad y eficiencia soluciones tecnológicas, así como lenguajes de programación de código abierto. Todo, con un único propósito: tener la capacidad de hacer más con menos. Es decir, poder agregar más valor a través del análisis consumiendo menos recursos tecnológicos, humanos y de capital. Puesto que el fin último del análisis de la cadena de suministro es satisfacer la demanda del consumidor de manera eficiente, económica y cuanto más rápido mejor (ver figura 6), el constante análisis permite adquirir inteligencia para reaccionar anticipadamente a cualquier eventualidad. Entramos así en la fase de predicción para anticipar un evento futuro con una probabilidad determinada, siempre y cuando se mantengan las condiciones históricas. Se trata de evaluar los escenarios futuros para preparar la cadena de

suministro ante, por ejemplo, la adquisición de materias primas.

Si se dispone de datos históricos fiables y cuyos patrones estén probados e identificados, es posible hacer análisis predictivo casi de cualquier elemento de la cadena de suministro: desde la oferta de materias primas hasta la previsión de la demanda por parte del cliente final, pasando por el tiempo medio de entrega de productos intermedios, análisis predictivo de inventarios, análisis predictivo de pérdidas y mermas, análisis predictivo de costes, entre otros.

APLICAR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El siguiente estadio de análisis es la aplicación de inteligencia artificial o la capacidad de las máquinas y sistemas de computación de imitar el comportamiento humano, tanto en lo referente a aprendizaje como en el razonamiento lógico o toma de decisiones. Esto ya es mucho más común de lo que parece. Existen soluciones informáticas capaces de identificar patrones y activar o desactivar eventos según el valor de determinados indicadores.

En realidad, las computadoras y sistemas no son inteligentes, sino que han sido programados para actuar y reforzar esas mismas acciones según el análisis automatizado de datos agregados. Por ejemplo, un sistema solicita determinados productos al centro regional de distribución de un hipermercado porque es capaz de realizar un análisis predictivo (con la aplicación de un algoritmo lógico previamente entrenado) a partir de los datos que se desprenden de las cajas a medida que los clientes van haciendo sus compras y estima que entrarán en un nivel crítico de *stock* en almacén dentro de ocho días.

La solicitud la realiza una máquina, pero un ser humano tendrá que supervisar y controlar la operación. La cadena de suministro seguirá funcionando de la misma manera y su objetivo final tampoco va a cambiar mucho, pero sí irá creciendo en complejidad y volumen. También lo harán las herramientas y tecnologías que la soportan y administran. Pero siempre serán necesarios profesionales especializados para su gestión. #



BÁRBARA YUSTE

CONSULTORA DE COMUNICACIÓN

PERIODISTA Y EXPERTA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y ESTRATEGIA DIGITAL. CUENTA CON MÁS DE 20 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL IMPULSO DEL POSICIONAMIENTO Y LA NOTORIEDAD PÚBLICA DE VARIAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES. ACTUALMENTE, ES CONSULTORA DE COMUNICACIÓN ESPECIALIZADA EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EN EL ENTORNO DIGITAL, EN EL QUE VIENE TRABAJANDO DESDE HACE AÑOS. DOCTORA EN PERIODISMO POR LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, TAMBIÉN ES PROFESORA EN DIFERENTES UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIO.



DE LA HISTORIA A LA ACCIÓN

UN DESAFÍO COMUNICATIVO QUE PASA POR IMPLICAR A TODA LA ORGANIZACIÓN EN LOS OBJETIVOS

Dentro de las competencias que hoy se exigen a un Controller se encuentran aquellas conocidas como *soft skills*. Estas habilidades blandas, aunque no forman parte de las funciones habituales atribuidas al profesional del control de gestión, son esenciales para conectar mejor y hacer más efectiva su comunicación con el resto de la organización.

Adquirir esas capacidades implica conocer las herramientas más potentes con un doble objetivo. Primero, para contar buenas historias que transmitan los valores de la organización e inspiren a sus miembros; segundo, y más importante, que todos los que integran la organización pasen a la acción y se involucren en las decisiones de la compañía. El Controller tiene que desarrollar la habilidad de comunicar con eficacia, eligiendo los mejores canales y mensajes para despertar el interés y la participación del equipo.

Y es que la comunicación es una palanca crucial dentro de las organizaciones. Palanca que, además, debe formar parte de las decisiones estratégicas y de los cambios culturales que se hacen necesarios para encarar los nuevos desafíos que acarrea la digitalización.

En el ámbito interno de las empresas, la comunicación debe ser participativa, de arriba abajo y de abajo arriba, y debe involucrar a toda la organización en la consecución de sus objetivos. Por eso, es crítico dominar ciertas técnicas comunicativas como el *storytelling* o arte de con-

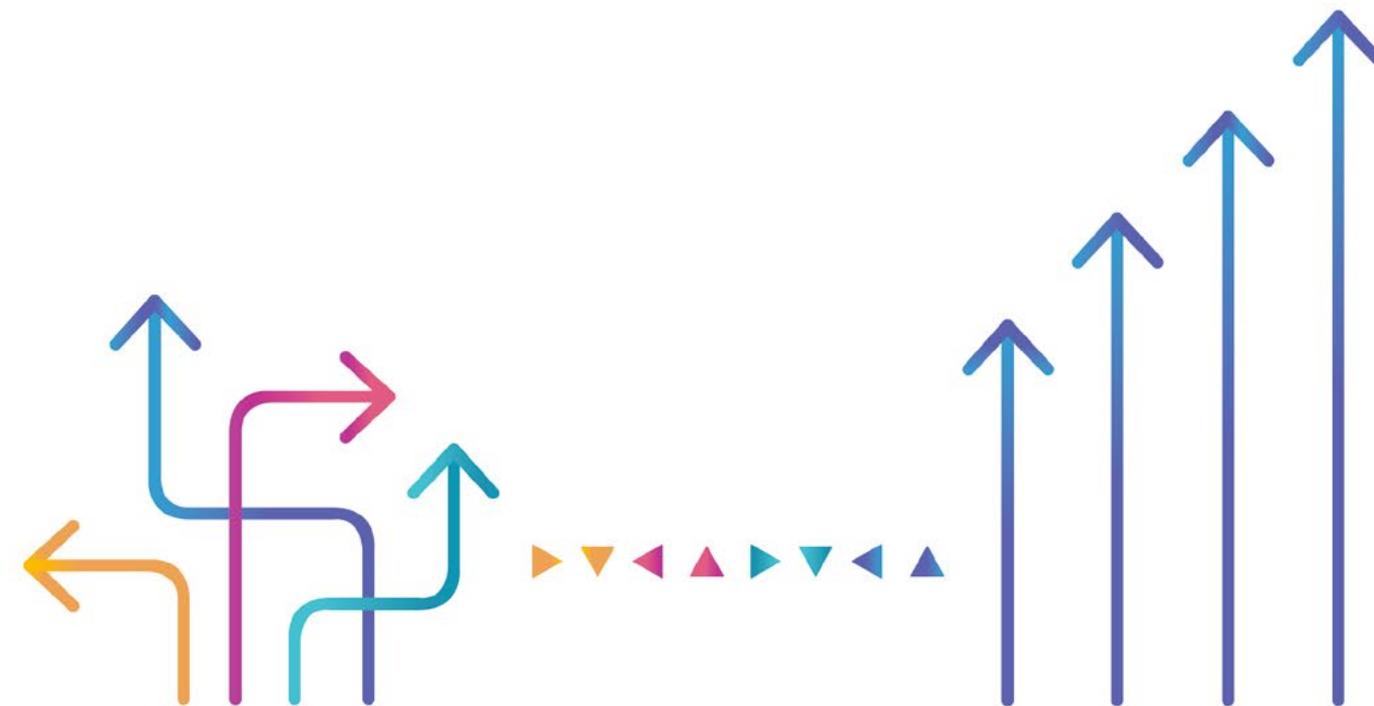
tar buenas historias y, especialmente, el *storydoing*, a través del que se busca dar protagonismo, no a la historia, sino a las personas.

Esta evolución plantea dos retos para el Controller en su dominio de la comunicación. Por un lado, ha de ser capaz de contar lo que hace de una manera atractiva. Es imprescindible que transmita sus ideas con pasión, que genere presentaciones inspiradoras y, por supuesto, que sea capaz de construir historias con propósito, que sean comprensibles y que enganchen a quienes las reciben. En este sentido, es esencial que apele a las emociones, pues la conexión emocional con los otros es clave para lograr una reacción memorable.

Por otro lado, ha de conseguir la participación de los miembros de la organización, impactando en sus sentimientos con formatos creativos y motivadores. Es aquí donde cobra sentido el *storydoing*.

El contenido de valor es la base para conectar con los equipos, pero ya no es suficiente si no se convierte en un *driver* para alentar su curiosidad y su implicación. No se debería olvidar que el éxito de la comunicación en la esfera interna de las corporaciones está vinculado a la forma en cómo se involucran sus miembros en determinadas acciones. Hacerles partícipes de los proyectos y de las iniciativas de la organización es una misión que el Controller debe alcanzar apoyándose en recursos comunicativos basados en el «hacer» y no en el «contar».

Cambia la manera de planificar y consolidar, olvídate de procesos y modulos fraccionados, te ayudamos a ir a una plataforma unificada.



Controla los procesos críticos de tu negocio desde un solo punto con OneStream.

En CIS Consulting somos especialistas en CPM, te acompañamos en tu viaje hacia una solución moderna e integral. Somos expertos en migración de herramientas CPM legacy como Oracle Hyperion o SAP BPC.



Entra en contacto:

cisconsulting.io  



**MARÍA
ABAITUA**

SOCIA FUNDADORA DEL INSTITUTO AMETS

LICENCIADA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN, ES MAESTRA EN COACHING TRANSPERSONAL Y FACILITADORA DE LAS METODOLOGÍAS LEGO SERIOUS PLAY Y DE COMUNICACIÓN CONSCIENTE DE FABER Y MAZLISH. TAMBIÉN COLABORA DE FORMA ASIDUA CON GCCI. HACIENDO USO DE SU PROPIA EVOLUCIÓN PERSONAL Y DE UNA AMPLIA TRAYECTORIA PROFESIONAL DIRIGIENDO PROYECTOS INTERNACIONALES, COMBINA LA ENSEÑANZA, EL COACHING TRANSPERSONAL Y DISTINTAS TÉCNICAS PARA CREAR UN MODELO PROPIO DE FORMACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO Y EVOLUCIÓN.



LAS *SOFT SKILLS* PERMITEN AL CONTROLLER TRANSFORMAR EL ECOSISTEMA Y ERIGIRSE COMO SOCIO ESTRATÉGICO

KILLING ME SOFTLY

El Controller se ha abierto paso como una figura disruptiva que puede realmente marcar la diferencia. Ha llegado para quedarse y mejorar la gestión en las organizaciones, aunque en muchas lo continúan relegando a una posición de analista sumergida en un mundo de *reporting*. Y para que el control de gestión exponga todo su potencial es preciso que confluyan dos variables: ofrecer al Controller espacio para su desarrollo y profesionales dispuestos a desplegar todas sus capacidades, habilidades y aptitudes.

Su valor reside en evolucionar sus *soft skills*, unas habilidades innatas que no tenemos la costumbre de entrenar. Desde que comenzamos a interactuar con el mundo nos enseñan a entrenar nuestra mente, conocimientos, cuerpos. Sin embargo, tendemos a olvidar estas habilidades que nos hacen únicos, nos diferencian de las máquinas y convierten al Controller en una pieza clave.

Al igual que en la parte técnica (*hard*) todo comienza por una suma, en la *soft* empieza por el líder. Y ese líder eres tú, tu esencia.

Es el conjunto de valores, dones, actitudes, aptitudes que te definen. Es esa parte de ti que focaliza toda tu atención y te permite gestionar los recursos a tu alcance, tanto propios como ajenos, para conseguir el objetivo estratégico propuesto por la organización, con la convicción de quien sabe el valor que aporta, con la confianza de tener en tu mano las herramientas para conseguirlo y con la seguridad de saber acompañar a un equipo sin fisuras.

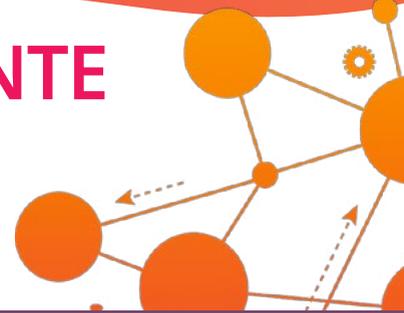
Cuando nos erigimos como líderes, desarrollamos la motivación innata que lleva consigo la responsabilidad y comunicamos de forma sencilla, directa, convincente porque transmitimos lo que pensamos y sentimos. Si tenemos las ideas claras, la comunicación es clara. Es entonces cuando la comunicación cumple su propósito: lograr que los distintos miembros de la organización entiendan la historia que hay detrás del número, el impacto sistémico de las decisiones y las predicciones futuras sobre decisiones presentes.

En este acompañamiento unimos y empoderamos al equipo, creamos una retro-

alimentación de conocimiento y apoyo. Justo aquí la labor del Controller deja de centrarse en su figura y explota en la conexión con los miembros del equipo para luchar por conseguir un objetivo común. Es en esta espiral de dominio de las *soft skills* generada por la fuerza centrífuga del líder cuando de manera innata influenciamos, persuadimos al entorno que nos reconoce como una autoridad, un compañero fiel, un asesor de confianza, un anclaje al objetivo. Y el equipo nos permite mediar desde la racionalidad, la sabiduría y el enfoque en el beneficio común.

En este punto, el control de gestión toma una nueva dimensión, transforma el ecosistema, abandera la estrategia, se erige como socio estratégico y pone fin al vértigo que genera la deriva, la incertidumbre, la complejidad y la volatilidad de un entorno en cambio constante. Por eso, hay que sacar al líder que traerá consigo al resto de *skills* subyacentes y tenemos que utilizar nuestras *soft skills* para transformar nuestros miedos, dudas y desconfianzas... *Killing me, killing fear SOFTly*.

AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE DE LAS CUENTAS A PAGAR DATOS EN TIEMPO REAL



Visibilidad del proceso



Trazabilidad de la actividad



Datos financieros en tiempo real



Cecilia Olaso
Responsable de Marketing Yooz

"En momentos de incertidumbre y poca visibilidad financiera, el Controller necesita acceso a datos fiables y en tiempo real. Las tecnologías de automatización de procesos financieros son los grandes proveedores de esta materia prima fundamental para la correcta gestión de la estrategia empresarial."

¡Descargue el webinar en replay!

El Dato: Piedra angular de la Estrategia Financiera – Automatización y analítica de las Cuentas a pagar.



www.getyooz.com/es



Yooz es la solución Cloud de automatización de Cuentas a pagar, la más inteligente, potente y fácil de utilizar. Provee beneficios únicos de productividad, rapidez y seguridad a más de 4 000 clientes y 200 000 usuarios en el mundo que tratan sus órdenes de compra y facturas.

contacto@es.getyooz.com ■ + 34 960 476 855



¿QUÉ HACER EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE ABSOLUTA?

La incertidumbre se ha instalado en las empresas, pero el grado que se puede asumir sin entrar en pánico no es fácilmente mensurable ni previsible. Hasta ahora, se tendía a contar con un plan B o C elaborado a partir de una cierta continuidad de las variables del mercado y de las tendencias de consumo. Pero hechos disruptivos como la caída del Telón de Acero, la rápida consolidación de Internet y catástrofes naturales como el tsunami de 2004 o la reciente pandemia, han cambiado las reglas.

TEXTO: **JORGE MARTÍN NOMEN**
Experto en estrategias disruptivas.

En un mundo de economías globalizadas y flujos de información universales entre particulares sin control por parte de los estados ni de organismos supranacionales, una formulación sin contrastar, una proyección sesgada, una opinión mal interpretada o malintencionada puede llegar a considerarse verdad en las redes sociales. O peor aún, viralizarse y causar graves perjuicios a los mercados, las empresas y al conjunto de la economía

de un país. Por eso, resulta difícil realizar una comparación lineal con otras grandes crisis económicas del pasado. Sin embargo, para asumir por completo la situación presente y atreverse a aventurar un mañana, es preciso volver los ojos hacia atrás y hacer un poco de pedagogía. Entender qué ocurrió en el pasado, por qué se llegó a situaciones tan críticas y, sobre todo, cómo y en cuánto tiempo se consiguió salir de ellas. Sin el aprendizaje del ayer nos resultará difícil atisbar la luz al final del túnel y trabajar en estrategias preventivas de cara al futuro.

INCIDENCIA SISTÉMICA

Para ello, se impone diferenciar las crisis financieras de las económicas que guardan algunas similitudes pero tienen marcadas diferencias entre sí. Con independencia de los factores endógenos y exógenos o de si el detonante fue una deficiente política fiscal, la liquidez inyectada por determinados bancos centrales, inversiones

Sin el aprendizaje del ayer nos resultará difícil atisbar la luz al final del túnel y trabajar en estrategias preventivas de cara al futuro

bancarias arriesgadas o percepciones de riesgo varias (deuda, divisas, capacidad de pago nacional, salud de los mercados financieros), lo cierto es que lo que hace que una crisis sea económica y global es su manifiesta incidencia sistémica en todos los sectores de la economía. Dejando atrás las crisis de la Gran Depresión y de la posguerra de la Segunda Guerra Mundial, el mundo vio cómo se frustraba el auge de un estado del bienes-

tar a punto de consolidarse en occidente por dos sucesos históricos: el fin de la consideración del patrón oro como referente del dólar en 1971 y el embargo petrolero de 1973-74. La combinación fue una «estanflación» (recesión e inflación) que sacudió la economía global.

EFFECTO MARIPOSA

La crisis asiática de 1997-1998 fue el primer ejemplo de cómo un resfriado en el otro extremo del orbe puede causar una pandemia mundial. Y no se trató de un virus. El estallido de la burbuja del bath tailandés acabó con el «milagro económico asiático», dando lugar a una crisis de carácter financiero que produjo severos daños a las economías de los países desarrollados. Fue intensa pero también muy rápida. El grueso de sus efectos negativos pudieron controlarse en un plazo asumible sin que el daño pudiera lastrar en demasía a los países desarrollados.

La devaluación de la moneda tailandesa provocó un efecto dominó que desplomó las divisas de Malasia, Indonesia y Filipinas en apenas unos días y castigó duramente a las de Taiwán, Hong Kong y Corea del Sur. No hubiera tenido mayor importancia si las altas tasas de retorno no hubieran atraído previamente al grueso de la inversión de los países en vías de desarrollo y significativas aportaciones de naciones desarrolladas.

Esta crisis tiró por los suelos el PIB de las emergentes economías asiáticas y llevó a millones de personas a la pobreza. Además, trastocó el valor de las divisas, los mercados de valores de infinidad de países y provocó el derrocamiento de más de un gobierno, incrementó el sentimiento antioccidental en Asia y hasta fomentó la actividad y captación de seguidores de movimientos islamistas, según la CIA.

La banca y los inversores internacionales comenzaron a mostrarse muy reacios

► a realizar operaciones en países en vías de desarrollo y se produjo una significativa reducción del precio del petróleo. La consecuencia inmediata: espolear una crisis financiera en Rusia que se tradujo en la devaluación del rublo en un primer momento, pero que diez años después incidiría directamente en el colapso de los *hedge fund* en Estados Unidos (el caso Long-Term Capital Management), cuando estalló la burbuja inmobiliaria.

DE CRISIS FINANCIERA A ECONÓMICA

Llegamos a la Gran Recesión de 2007-2010: el colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos por las hipotecas *subprime*. De forma rápida, podríamos decir que se trataba de inmuebles que recibían financiación por parte de los bancos (hipotecas) sin reunir todos los requisitos deseables por distintos motivos (precio barato del dinero, intervención de intermediarios en el proceso y el afán de bancos y *brokers* por cerrar operaciones para cobrar sus *bonus*). Este producto financiero «dudoso» se podía paquetizar y

especular con él como un valor. Y cientos de entidades bancarias y millones de particulares de todo el mundo adquirieron esos valores.

En el momento en el que los inversores intentaron convertir esos valores en dinero contante y sonante se destapó el pastel. Apenas había nada detrás: humo. El sistema financiero estadounidense entró en pánico en el momento en que los particulares solicitaron de forma masiva la conversión de esas aportaciones y también de sus ahorros. No había liquidez. Se había destapado la mentira de esos golosos bonos inmobiliarios de alto rendimiento a bajo riesgo. Los clientes desconfiaban de los bancos, las entidades bancarias de sus homólogas y también de sus bancos centrales.

Como en 1929, el pánico se adueñó del mercado. Particulares y empresas no pudieron retirar sus activos temporalmente, todas las inversiones estaban en el aire cuando no pérdidas, no había créditos (con garantía de solvencia) que solicitar. Se produjeron rescates con liquidez y afloraron bancarrotas por insolvencia



Aunque la función del Controller se realiza desde la Edad Media con diversos nombres y atribuciones, se trata de una posición relativamente novedosa ligada a la productividad y a la información

pese a las inyecciones de dinero en el mercado por parte de los reguladores. Millones de familias perdieron sus viviendas y multinacionales de todo Occidente sacaron la bandera blanca y pidieron ayuda a sus respectivos estados. En la mente de todos están nombres como Lehman Brothers o Merrill Lynch. En pocos meses la crisis financiera había

► evolucionado a crisis económica, y sucedió Europa con virulencia. Entidades bancarias nacionalizadas en Islandia y el conocido estallido de la burbuja inmobiliaria en España. El Banco Central Europeo tuvo que aprestarse a recuperar a Grecia, Portugal e Irlanda para la causa. Y hoy, tristemente, el concepto de valor tóxico bancario es tan común para un estadounidense como para un español.

CÓMO DEBE ACTUAR EL CONTROLLER

Tras este repaso histórico de los momentos de mayor incertidumbre en los últimos años, es el momento de pensar qué podría haber hecho un Controller. De qué manera hubiera podido minimizar los riesgos a los que se exponía su empresa, anticipándose y previniendo, o bien, actuando con rapidez ante los primeros indicios de crisis. Comencemos por la crisis de los 70. Es la década en que las grandes empresas de los

países industrializados empiezan a internacionalizarse con poco conocimiento de cómo operan los mercados fuera de sus fronteras. Apenas hay comunicación informatizada, la información llega con un gran retraso (valija interna en el mejor de los casos) y no está organizada ni tabulada para que sirva a los propósitos de crecimiento del negocio. Se trata de informes de rendimiento dirigidos a justificar el cumplimiento de los objetivos fijados.

Vayámonos ahora a la crisis asiática de 1997-1998. De acuerdo con Internet World Stats, en 1997 Internet tenía 70 millones de usuarios en todo el mundo y según el diario *The Guardian*, en ese año existían diez millones de usuarios de *email*. Luego, sin ser una herramienta de uso común en las grandes empresas, ya sí existe un medio de comunicación tan ágil como inmediato. La ofimática también está evolucionada con Lotus y Office dominando el mercado. Ya existen herramientas de productividad.

Medidas para enfrentar la incertidumbre

Connecting Visions, una *startup* española que ha recibido respaldo financiero del Banco Santander, ha elaborado 20 medidas para momentos de incertidumbre en torno a cuatro ejes:

> Resetear

Comunicar a empleados, clientes y proveedores que la salud es su máxima preocupación y no tocar los precios.

> Resistir

Hacer acopio de liquidez para sostener la tesorería, sopesar el impacto de unas ventas agresivas que pudieran lesionar la marca, identificar distintos escenarios futuros y el impacto de las distintas variables en ellos y, por último, optimizar la gestión de recobros de forma asertiva y en modo de escucha activa.

> Reorganizar

Maximizar la rentabilidad a la vez que se minimizan los riesgos con cinco medidas: aprovechar el talento *senior*; apoyar el teletrabajo si reduce costes operativos; implementar procesos más eficientes a partir de la innovación; revisar la arquitectura de sistemas y la calidad de los datos y el canal comercial; y automatizar procesos con robots.

> Relanzar

Habilitar nuevos canales de venta en remoto; crear o subcontratar nuevas capacidades digitales, como la inteligencia de negocio o la experiencia de cliente; dedicar un gran esfuerzo a comprender a los clientes; apostar por la visibilidad pública; fidelizar clientes, invirtiendo en productos y servicios dirigidos a los nuevos hábitos de consumo; establecer relaciones de colaboración con terceras partes; y generar nuevos ingresos ofreciendo información veraz a su clientela.



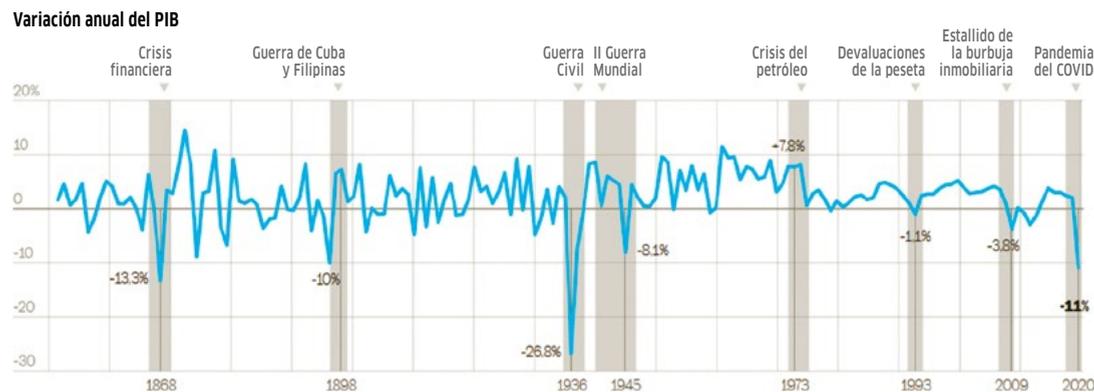
Un empleado de Lehman Brothers tras ser despedido en Nueva York en septiembre de 2008.



FIGURA 1

Las mayores crisis de la economía española

El desplome del PIB de un 11% en 2020 supone la mayor caída desde la Guerra Civil



FUENTE: Leandro Prados de la Escosura (2017). *Spanish Economic Growth 1850-2015* (Londres, Palgrave MacMillan). Fundación Rafael del Pino e INE.

Aunque la función del Controllor se ha venido realizando desde la Edad Media con diversos nombres y atribuciones, lo cierto es que se trata de una posición relativamente novedosa, muy ligada a la productividad y a la información. Aunque ya existieran herramientas que respondían a estas nuevas necesidades de procesamiento de la información (Siebel, SAP), su uso era privativo y muy reducido.

EN EL SIGLO XXI SE REPITEN LOS MISMOS ERRORES

En la crisis de 2007-2010 sí que disponíamos de mucha información, herramientas y soportes más que suficientes, además del conocimiento de las crisis pasadas. ¿Por qué nadie supo ver lo que se avecinaba? ¿Por qué tantísimas empresas con Controllors en sus organizaciones no fueron capaces de anticiparse y prevenir? ¿Un fallo en la definición del Controllor dentro de su empresa? ¿Una función profesional poco estimada en la toma de decisiones? ¿Problemas con los flujos de información internos?

Estamos hablando de un momento en que el *Business Intelligence* ya se utilizaba en las multinacionales. Parece que

Es preciso reconsiderar la estructura de las organizaciones para trabajar con unidades de negocio estancas y autónomas que aportan flexibilidad y capacidad de respuesta frente a las grandes compañías monolíticas

en el último lustro se ha comenzado a hablar del *Big Data*, pero no es más que la evolución del clásico recojo datos, los parametrizo, segmento clientes, me comunico, recibo *feedback* y retroalimentación con un algoritmo corrector. No hay nada nuevo conceptualmente, lo que hay son mejores herramientas, más intuitivas, veloces y eficaces.

De nuevo, tenemos que reconocer que no habíamos aprendido nada. Contábamos con herramientas e información para analizar, procesar y con la que elaborar recomendaciones de aplicación inmediata para producir planificaciones es-

tratégicas más inteligentes y preventivas. Y fallamos. Volvimos a equivocarnos. Ahora mismo son muchas las empresas que se llevan las manos a la cabeza y se culpan por no haber diversificado su producción (la deslocalización mejoraba sustancialmente sus cuentas de resultados), por no haber hecho acopio de tesorería (era muy goloso invertir y e incrementar beneficios), por no haber mostrado prudencia en sectores de alto crecimiento artificialmente hinchados (burbujas). En definitiva, por dejar que la codicia del «resultadismo» salvaje les cegara.

LOS REGULADORES TAMBIÉN SE HAN EQUIVOCADO

Pero no todo fue responsabilidad del sector privado. Los reguladores nacionales tienen buena parte de la culpa. Facilitaron informaciones no siempre tan pulcras ni transparentes como estaban obligados, ni fueron prudentes en la inyección de moneda, ni escrupulosos en el control de la gestión del dinero público. Es más, en todas estas crisis siempre se destaparon gravísimas negligencias en la actuaciones de organismos supranacionales y agencias de calificación.

Quizás en esta ocasión mostremos más madurez. Es verdad que nunca antes la economía había estado tan globalizada, pero también es cierto que la diversificación es mayor, las herramientas de control más evolucionadas tecnológicamente, las cuentas mejor auditadas y hasta las divisas más estables.

¿Y AHORA QUÉ?

Como no aprendemos, cada vez que nos hemos encontrado en una situación de cambio extremo, sistémico y universal, nos preguntamos ¿ahora qué? Si las estrategias que teníamos a medio y largo plazo ya no sirven para nada, ¿qué podemos hacer hoy y cómo podríamos llegar a predecir una catástrofe futura y comenzar a trabajar hoy mismo para evitar volver a vernos en esta situación.

No hay fórmulas mágicas pero sí tecnologías eficientes capaces de procesar muchísima información y crear simulaciones infinitas, a las que quizás deberíamos prestar más atención. Y es aquí

Planificar escenarios

Es un técnica inspirada en la inteligencia militar que se emplea en las multinacionales para establecer estrategias flexibles a largo plazo. Podría definirse como un juego de simulaciones que trata de imitar el comportamiento del cerebro humano ante contingencias casuales y de cierta cotidianeidad. La mecánica consiste en identificar cuatro elementos clave: las fuerzas impulsoras (economía, tecnología, política, sociedad), las incertidumbres que se consideran críticas (evolución del mercado, cambios de hábitos, penetración de la tecnología), un rango de posibles escenarios futuros y, por último, analizar y contrastar las implicaciones de cada una de las conclusiones obtenidas para establecer líneas de actuación.

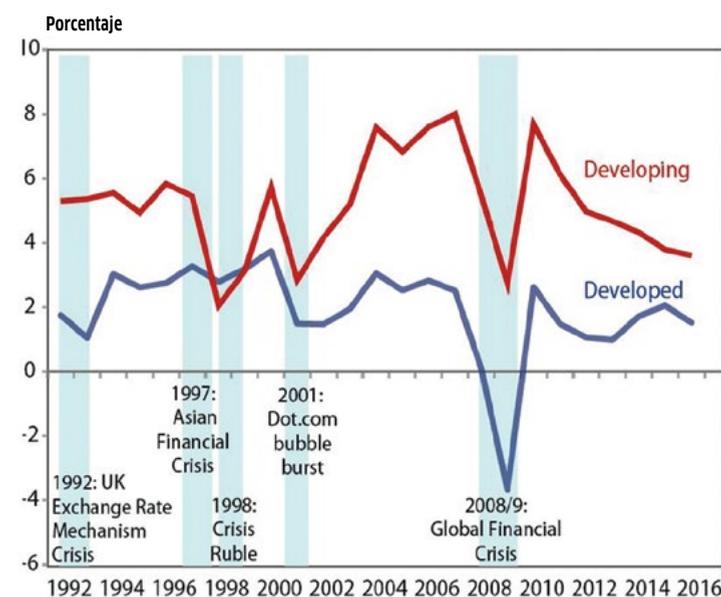
Estos elementos no persiguen predecir el futuro, pero sí construir estrategias

diferenciadas para implementarlas en función de la contingencia que se presente, con sus respectivas métricas y modelos financieros *ad hoc*. Como no siempre las situaciones encajan en los modelos resultantes, las estrategias finales se clasifican en: robustas (positivas en cualquier escenario), *no regrets* (que generan un impacto positivo aunque la amenaza no llegue a materializarse) y específicas (positivas en algún escenario y negativas en otros). Al final, cada escenario muestra cómo diferentes variables se relacionan entre sí atendiendo a distintas eventualidades, lo que permite generar una estrategia con métricas, modelos financieros y una gestión empresarial que posibilite afrontar la incertidumbre con garantías de éxito superiores a otros métodos más convencionales.



FIGURA 2

Crecimiento del PIB mundial, 1998-2015



FUENTE: UN/DESA.

donde la figura del Controllor adquiere una relevancia especial.

Un Controllor precisa de información de la mayor fiabilidad y relevancia, así como de la capacidad para incardinarse en roles que le permitan hacer su trabajo en condiciones óptimas: establecer los sistemas de gestión, seguimiento y control interno, optimizar los recursos y elaborar propuestas de acción que permitan a la dirección tomar la mejor de las decisiones en cada momento.

La creatividad y la innovación deberían gobernar las decisiones estratégicas de las empresas. Quizás, es preciso reconsiderar la estructura de las organizaciones y entender que trabajar con unidades de negocio estancas y autónomas aporta una flexibilidad y capacidad de respuesta y recuperación mayor que las grandes compañías monolíticas que intentan dar satisfacción a segmentos de clientes muy distintos y con una oferta de productos y servicios en ocasiones demasiado extensa. #

ACTUALIDAD



CONTROLLER FÓRUM ONLINE

CONTROLLER, LÍDER DEL CAMBIO DE PARADIGMA EN LAS ORGANIZACIONES

Global Chartered Controller Institute (GCCI) ha organizado el pasado 6 de mayo uno de los eventos más esperados del ámbito del *controlling*. El Controller Fórum Online ha tratado un tema del máximo interés como es la construcción de una nueva cultura de control de gestión poscovid. En esta tarea, el Controller se alza como catalizador de las enseñanzas de la crisis del coronavirus para que este cambio de paradigma posibilite organizaciones más robustas, ágiles y resilientes.

TEXTO: **ARACELI HERNÁNDEZ**

A lo largo de la pandemia, las empresas han tenido que abandonar su modo de gestión y estrategias, pero también han acumulado un aprendizaje que hay que poner en valor y aprovechar. El último Controller Fórum organizado por GCCI ha reunido a tres invitados de excepción para reflexionar, desde diferentes perspectivas, sobre las lecciones aprendidas durante este tiempo de crisis que serán, sin duda, el mayor activo en los próximos años. Mauro Guillén, Antonio Pita y David Díez destacaron que la pandemia ha demostrado que las empresas que quieren asegurarse el futuro deben apostar por la eficiencia, la capacidad de adaptación a los cambios y la agilidad a la hora de tomar decisiones. Para alcanzar estas metas, el Controller de



gestión debe, ante todo, asumir el reto de la digitalización, actuar como líder en los procesos de cambio y tomar decisiones en base a un análisis exhaustivo de los datos que genera la empresa.

Guillén, catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en The Wharton School y uno de los principales expertos en *management* internacional, inauguró el encuentro virtual. Desde su residencia en Filadelfia, desgarnó las enseñanzas que ha puesto sobre la mesa la lucha contra el coronavirus asegurando que las democracias responden mucho mejor que las dictaduras en las situaciones de crisis económicas. También puso en duda el confinamiento como medida para combatir la pandemia calificándola de «medieval».

Papel de los gobiernos

El reconocido docente hizo hincapié en el papel que han de desempeñar los go-

biernos. El primero, de árbitro para impulsar regulaciones. En segundo lugar, garantizar las inversiones necesarias para dar respuesta a la crisis. Y, por último, impulsar coaliciones entre el sector público y el privado.

También se refirió al cambio en el modo de vida que traerá la tecnología debido a la rapidez con la que el conocimiento se

EL CONTROLLER DEBE ASUMIR EL RETO DE LA DIGITALIZACIÓN, ACTUAR COMO LÍDER EN LOS PROCESOS DE CAMBIO Y TOMAR DECISIONES EN BASE AL ANÁLISIS DE LOS DATOS QUE GENERA LA EMPRESA

queda anticuado: «La gente tendrá que ir varias veces a la universidad». De la escuela al trabajo y del trabajo a la escuela otra vez será, con probabilidad, lo que nos espera en un breve espacio de tiempo.

Apoyarse en los datos

Por su parte, Antonio Pita, *Global Head of AI & Analytics* en Telefónica IoT & Big Data Tech, subrayó la importancia de apoyarse en los datos que genera la compañía para que las soluciones que se adopten sean lo más eficientes posibles. Este experto cree que en situaciones tan nuevas como las que se han generado no siempre sirve la experiencia. De hecho, aseguró que «los negocios que se basan en ciencia son los que realmente están triunfando». Pita considera que la gestión en base a los datos obliga a las compañías a asumir cambios que implican, entre otros aspectos, la implantación de tecnología para el *Big Data* y asumir la inteligencia artificial que permitirá extraer valor de esos datos. En este marco, los profesionales de control de gestión deben asumir nuevas habilidades y formarse en alfabetización de ciencia de datos, pero también adquirir capacidades para ejercer el liderazgo.

Mejorar la función de *Business Partner*

Desde el punto de vista de control de gestión y estrategia, David Díez, director de Control de Gestión de Estrella Galicia y miembro del Consejo Académico del CCA®, analizó lo aprendido durante la pandemia. Los principales retos para el Controller que detecta este experto son «la digitalización, la competitividad, ganar agilidad en la toma de decisiones y mejorar su función como *Business Partner* o socio de negocio de su empresa». Precisamente, la digitalización conlleva que el Controller tenga que liberar tiempo de tareas que aportan menos valor, como el *reporting*, para centrarse en acciones que aportan más, como la búsqueda de datos y su posterior análisis. Díez solo vislumbra dos formas de competir: ser barato o ser diferente, «pero ambas deben ser eficientes», advirtió.



ACUERDO ENTRE GCCI Y CAMBRIDGE JUDGE BUSINESS SCHOOL PARA CONVERTIR AL CONTROLLER EN EL SOCIO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

PROGRAMA DE EXCELENCIA A NIVEL MUNDIAL

Global Chartered Controller Institute (GCCI) ha llegado a un acuerdo con Cambridge Judge Business School para desarrollar un programa intensivo de formación del máximo nivel en control de gestión. Denominado *Strategic Management Control Program. Becoming a Strategic Partner (SMCP)*, se impartirá en formato presencial en las instalaciones de la Universidad de Cambridge en junio del próximo año y los participantes obtendrán un certificado de esta universidad y del Instituto de Controllers. Sin duda, una potente oportunidad de *networking* para los participantes. El programa abordará las tendencias del futuro en *controlling* y cómo convertirse en un socio estratégico o *Strategic Partner* para aportar un valor único a la organización. Las materias que incluye son *Strategic Management Control Performance, Leading*

Strategic Change & Renewal, Business and Data Analytics, Transforming Your Business with AI y Leadership & People Management.

Se trata de una oportunidad formativa que combina el rigor académico, la experiencia al máximo nivel y la investigación de vanguardia de los profesores de la Cambridge Judge Business School de la Universidad de Cambridge. Este centro de formación superior está considerado como uno de los templos de la educación y de la investigación mundial por su patrimonio de más de 800 años y por contar entre sus alumnos con cien premios Nobel. A partir de septiembre, se incorpora como decano de su escuela de negocios Mauro Guillén, experto mundial en *management* y colaborador del Instituto de Controllers.

Más información: info@globalcci.com



SU OBJETIVO, SER REFERENTE EN FORMACIÓN FINANCIERA

APERTURA DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS EXCE EN MADRID

La Escuela de Excelencia Empresarial, EXCE, nacida en Málaga hace más de 15 años, ha abierto sede en el centro financiero de la capital de España. La inauguración es parte de un proceso de crecimiento a nivel global para convertir a la escuela de negocios en referente de la formación especializada en el ámbito financiero.

Desde 2015, es uno de los centros acreditados por Global Chartered Controller

Institute (GCCCI) para impartir el Máster en Control de Gestión, por el que ya han pasado más de cien alumnos que han mejorado su carrera profesional como Controllers.

Para la edición del curso 2021/2022 en la nueva sede de Madrid se ha incluido, además, el módulo de *Data Analytics & Tec-*



nología cuyo objetivo es potenciar estas herramientas del *Business Intelligence* que favorecen la obtención y uso de los datos. De esta forma, el Controller puede mejorar de manera relevante su ayuda en la toma de decisiones dentro de la estrategia de negocio de su empresa.

Este máster presencial proporciona una formación sólida, actual e innovadora que, además de aportar los conocimientos necesarios para entender y utilizar el control de gestión de forma productiva e inteligente, sirve para la preparación y obtención del Chartered Controller Analyst, CCA Certificate® y el Business Analytics Certificate, BAC®, acreditaciones de referencia nacional e internacional en la profesión de Controller.

Se imparte los viernes por la tarde y varios sábados por la mañana, emitiéndose asimismo en formato *online* para quienes que no puedan acudir de manera presencial a alguna de las sesiones.

Más información: EXCE Madrid. Paseo de la Castellana, 135. Tel. +34 911 610 386. madrid@escuelaexce.com

PERÚ, CHILE, COLOMBIA, URUGUAY Y MÉXICO PREPARAN LA CERTIFICACIÓN CCA®

Cada vez más universidades y entidades académicas de Latinoamérica incorporan a su oferta formativa programas de control de gestión que preparan para obtener la certificación CCA® y mejorar las capacidades de los Controllers para aportar soluciones basadas en el análisis de datos. Es el caso de la Universidad de Piura (UDEP), una de las más prestigiosas de Perú; la Universidad de Chile, principal institución del Estado en educación superior pública; y la Universidad del Norte, centro privado de educación superior en Colombia, que han puesto en marcha programas ejecutivos en Control de Gestión y Analítica de Datos que preparan para acceder al Chartered Controller Analyst, CCA®. Además, se unen a la larga lista de centros acreditados por GCCCI la Asociación de Costos y Gestión Empresarial (Aurco) de Uruguay y el Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas (IESDE) de México.

ENRIQUE APARICIO, NUEVO MIEMBRO DEL CONSEJO ACADÉMICO DEL CCA®



Emprendedor y ejecutivo con dilatada experiencia en el sector *retail*, Enrique Aparicio se ha incorporado en abril a este órgano del Instituto de Controllers. Formado por 20 miembros, su misión es mejorar los estándares de calidad de la certificación CCA® y potenciar la función del Controller en las organizaciones del siglo XXI.

Aparicio, que está considerado por el prestigioso Instituto Choiseul como uno de los 100 líderes económicos del mañana, lidera la *startup* Attyck, un *marketplace* digital para democratizar el arte. Además, ejerce como consultor de varias compañías y como *Retail Merchandising Advisor* en Tous. Con anterioridad estuvo a cargo de las áreas de *Business Intelligence*, Control de Gestión y Distribución en Parfois.



CONTROLLER CENTRICITY LIVE

MADRID, 7 OCTUBRE 2021

Presencial y online

Agenda esta fecha para asistir al mayor evento de control de gestión de España y Latinoamérica. Contaremos con la participación de grandes expertos mundiales en gestión, y las experiencias de profesionales con los que departir, reflexionar y debatir. Una oportunidad que como Chartered Controller Analyst, CCA Certificate® no te puedes perder.



GCCI Global Chartered Controller Institute
Analyzing the past, Managing the present, Improving the future



¿Están alineados tus procesos con los *best performers*?

Los modelos avanzados de Control de Gestión deben alinear estrategia, planes, decisiones y acciones a lo largo de toda la organización.

Desde KPMG en España asesoramos en la implantación de soluciones de Control de Gestión combinando capacidades multidisciplinares en un marco integrado bajo las perspectivas de personas, procesos y tecnología digital, impulsando el éxito en la puesta en marcha de modelos de controlling innovadores.