

CCA

INSIGHT

CONTROLLING KNOWLEDGE

Mauro Guillén
(The Wharton
School): «COVID-19,
acelerador de
tendencias»

Analítica de datos.
Cómo superar las
barreras que limitan
su uso en control
de gestión

No.6 diciembre 2020



PVP 19,95€

SANTANDER

«El control de
gestión se
convierte en
asesoramiento
por su visión
global e
imparcial»

Carmen del Pozo Sainz,
directora de Control de
Gestión Negocios del
Grupo Santander.



PROGRAMA

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

Elemento clave en entornos de turbulencias e incertidumbre



DEL 15 DE MARZO AL 27 DE JUNIO 2021

Formato 100% online

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



EN UN MOMENTO DE ESPECIAL TENSION ECONOMICA E INCERTIDUMBRE, LA FIGURA DEL CONTROLLER ADQUIERE SU VERDADERA DIMENSION EN EL CRECIMIENTO Y EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

CONTROLLER, FIGURA DE REFERENCIA PARA ENCAUZAR LA SALIDA DE LA CRISIS

Hace poco, en la web del Instituto de Controllers, www.globalcci.org, nos hacíamos eco del estudio que presenta a estos profesionales de control de gestión como uno de los perfiles profesionales más demandados durante la pandemia, lo que les sitúa como los verdaderos protagonistas para encauzar la salida de la actual crisis.

Y es que, en un momento de especial tensión económica, donde la incertidumbre campa a sus anchas y es necesaria una extrema vigilancia de los indicadores clave de la empresa, la figura del Controller adquiere su verdadera dimensión en el crecimiento y eficiencia de las organizaciones. Una idea que hemos visto reforzada por el plantel de especialistas invitados al Controller Centricity 2020 celebrado en *streaming* desde la Torre Iberdrola de Bilbao.

Sin duda, la pandemia ha actuado como un acelerador de tendencias sin vuelta atrás como pone de manifiesto el prestigioso catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en The Wharton School, University of Pennsylvania, Mauro Guillén. La cadena de suministro, la automatización y la organización del trabajo son los aspectos que más lo han acusado. Asimismo, la crisis también ha puesto sobre

la mesa la posición del Controller como catalizador de la transformación digital debido al conocimiento transversal que tiene de las organizaciones.

Este conocimiento permite casos de éxito como el de Royo Group, contado en primera persona por quien lidera el área de control de gestión. La firma valenciana se ha convertido en el segundo *player* europeo en el sector del mueble de baño gracias a la incorporación de tecnología exponencial.

Además, el número recoge la presión que ha ejercido el COVID-19 en los departamentos de control de gestión para anticiparse a los cambios futuros. Aquí es donde entra en juego la analítica avanzada de negocio, que para su puesta en práctica precisa que los Controllers enfrenten el cambio cultural en las organizaciones, la ausencia de una arquitectura de datos específica y la falta de formación para poder tratarlos. En este último punto es fundamental el apoyo que presta Global Chartered Controller Institute con sus programas de formación continua, la información actualizada en la revista CCA Insight, la incorporación de nuevos contenidos de *Business Analytics* al CCA® y el programa BAC®.#



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**

Foto de portada: **Juanma Miranda**

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.com

info@globalcci.com

Síguenos





DICIEMBRE 2020

CONTENIDOS

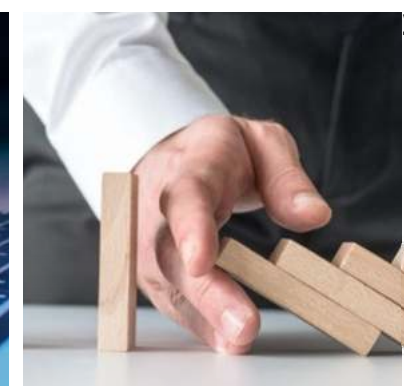
- 3 Editorial ➡
- 6 Entrevista Ja Carmen del Pozo Sainz, directora de Control de Gestión Negocios del Grupo Santander ➡
- 12 El COVID-19 ha actuado como un acelerador de las tendencias ➡
- 18 Analítica avanzada. Cómo superar las barreras que limitan su uso en control de gestión ➡
- 24 El Experto. Carlos Canosa y Eugenia López ➡
- 26 Digitalizar el proceso de planificación ➡
- 32 Caso de éxito Royo Group ➡
- 38 Tribuna. Fernando Botella, CEO de Think&Action ➡
- 39 Tribuna. Lourdes Molinero, CEO de Habemus Digital ➡
- 40 Claves del control de gestión en el sector inmobiliario ➡
- 46 Actualidad ➡



ANALYZING THE PAST, MANAGING THE PRESENT, IMPROVING THE FUTURE



info@globalcci.com www.globalcci.org



ENTREVISTA

CARMEN DEL POZO SAINZ

DIRECTORA DE CONTROL DE GESTIÓN NEGOCIOS
DEL GRUPO SANTANDER

Más de 25 años de experiencia en el ámbito de control de gestión de entidades financieras respaldan a Carmen del Pozo Sainz. Gran parte de su carrera profesional ha estado vinculada a Grupo Santander, donde es la responsable de consolidar la información de gestión del grupo por áreas geográficas y de negocio para dar soporte a la alta dirección en la toma de decisiones. En la actualidad, está involucrada y muy motivada con el gran reto que representa la digitalización de un gigante financiero de primer orden.

«LA FUNCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN SE CONVIERTE EN ASESORAMIENTO POR LA VISIÓN GLOBAL E IMPARCIAL QUE APORTA»

TEXTO: **ARACELI HERNÁNDEZ TERESA**
FOTOS: **JUANMA MIRANDA**

Santander es un banco comercial con un recorrido exponencial desde su fundación en 1857. Hoy, el Grupo se apoya en diez mercados clave de Europa y América, y es uno de los mayores bancos del mundo por capitalización bursátil. Con sede en España, cuenta con 146 millones de clientes, de los que 21,5 millones son vinculados y 40 millones digitales. El grupo no es ajeno a la reconversión que está viviendo el sector financiero y está adaptándose a las nuevas condiciones de dinamismo promovidas por la incorporación de tecnología cada vez más sofisticada y a las prioridades que mueven el mundo, donde la sostenibilidad y la diversidad son puntos cruciales.

Carmen del Pozo Sainz, desde su posición como directora de Control de Gestión Negocios del grupo, lidera un equipo multidisciplinar del que forma parte Iván Gordón Ortiz como responsable del equipo de planificación. Sus dotes de organización y capacidad de adaptación la habilitan para afrontar con optimismo y resolución el momento de transformación que vive el sector y se siente motivada con el aprendizaje continuo que requieren los nuevos retos. La actual crisis sanitaria no ha supuesto un cambio relevante en el día a día de su equipo porque ya venían trabajando en remoto como medida de conciliación *flexiworking*. Pero sí en el corazón de su actividad. «Hemos vivido unos meses de mucho trabajo por la alta incertidumbre derivada del COVID-19 y por ser la primera vez que

hemos enfrentado una crisis global». Lo mejor es que han superado de forma definitiva el uso del análisis para explicar solo el pasado. Ahora están más enfocados en el control de gestión *forward looking* y en el análisis de los impactos externos para estar más preparados y afrontarlos utilizando herramientas que permitan tomar decisiones de gestión interna. La pandemia también ha dejado aprendizajes como la puesta en valor de las proyecciones financieras y el análisis *what if* en escenarios con alta inestabilidad o la utilización de herramientas para mitigar la dificultad de anticipar el futuro. «Tenemos que seguir avanzando en el desarrollo de herramientas y funcionalidades que nos permitan estar más preparados para afrontar situaciones no previstas, porque va a ser clave en la evolución del control de gestión».



La pandemia ha puesto en valor las proyecciones financieras, el análisis *what if* en escenarios con alta inestabilidad y la utilización de herramientas para anticipar el futuro

Del Pozo lidera un equipo multidisciplinar que afronta el reto de la digitalización con optimismo. De izqda. a dcha: Iván Gordón, Mercedes Mora, Elena Sanz, Marta Calles, Javier Gutierrez, Carmen del Pozo y Pedro Romero.



MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN DE GRUPO SANTANDER

La peculiaridad más relevante es el alto grado de supervisión y regulación al que está sujeta la actividad bancaria, que implica altos estándares de calidad. Los sistemas de información de gestión del grupo son *golden source* y *compliance* con los principios de Basilea, lo cual viene a ser una importante certificación de calidad de cara al supervisor europeo.

Los sistemas de información de gestión están desplegados en las distintas unidades, adaptados a las especificidades locales, pero con una estructura común de alto nivel. Esto es lo que permite la agregación de los datos, consolidar la información para la gestión y así dar servicio a las necesidades de la alta dirección del grupo y de las distintas funciones del centro corporativo.

«La información financiera de gestión, estandarizada y generada por agregación de operaciones en los países, se refiere a todos los componentes del balance y de la cuenta de resultados, así como a las diferentes métricas que se marcan como estratégicas en cada momento. Esto, además, nos permite la flexibilidad necesaria para evolucionar al ritmo que exige el negocio», asegura Del Pozo. Y añade: «En la explotación, trabajamos con cubos de información multidimensionales, que facilitan el análisis desde diferentes perspectivas».

Suelo decir que la actividad de control de gestión es anticíclica, cuanto peor es la «macro» mayor es la exigencia de información

El modelo de gestión corporativa del Grupo Santander está basado en dos dimensiones. La geográfica, que agrupa en tres regiones los diez mercados principales en los que desarrolla su actividad y, adicionalmente, de forma transversal, los negocios globales, como Santander Corporate and Investment Banking y Wealth Management & Insurance. Se trata de un paradigma en constante evolución, que se va adaptando a la forma en la que se gestiona el grupo en cada momento. La globalización de los mercados y la digitalización de los clientes son dos de los factores que más están impactando en los últimos tiempos.

En este marco, la función de control de gestión se ubica dentro de la División de Intervención General y Control de Gestión en dependencia directa del CEO. «Una situación que permite la cercanía con la consolidación contable como punto de partida para la desagregación de los datos para la gestión», comenta Del Pozo. Por otra parte, participar en el Comité de Dirección de la división, compartir objetivos con la otra parte de la división y tener acceso a la misma información, «facilita un trabajo colaborativo con beneficios en ambas dimensiones».

¿El control de gestión sirve para impulsar el valor del negocio?

>> La función de control de gestión, unida al negocio, se convierte en asesoramiento, por la visión global que aporta y por el punto de vista imparcial que siem-

pre hace falta. Por supuesto, desde el negocio más simple hasta el más sofisticado necesitan conocer cuáles son las palancas para optimizar su retorno. En banca, hoy por hoy, el recurso escaso es el capital, por exigencia regulatoria y de mercado, que hace primar la solvencia a favor de la rentabilidad. Por ello, manejar el binomio capital/beneficios y optimizar su retorno es crítico y disponer de mediciones correctas, una palanca de gestión vital.

¿Qué peculiaridades deben caracterizar a la función de control de gestión?

>> Tiene que ser flexible, adaptándose a cada momento del ciclo económico. En entornos inciertos, es necesario tener el

pulso del negocio más controlado, medir con más rapidez y frecuencia y anticipar los impactos ante cambios bruscos en las variables de mercado. Solo así se pueden desplegar medidas que mitiguen los efectos macroeconómicos adversos. Suelo decir que la actividad de control de gestión es anticíclica, cuanto peor es la «macro» mayor es la exigencia de información.

¿Qué perfil prefiere en su equipo?

>> Considero muy importante la capacidad analítica y saber tratar, entender y sintetizar un elevado número de datos. Conocer sus interrelaciones y la importancia relativa de cada uno de ellos. Además, en nuestro caso, al ser Santander un grupo financiero que desarrolla su actividad en más de diez países *core*, es necesario contar con analistas especializados en cada uno de los mercados.

Cada vez más, contamos en el equipo con perfiles matemáticos e ingenieros

que trabajan junto con los economistas para tener disponible y explotar la información y generar modelos de proyección que añaden, a la parte financiera, otra faceta matemática y estadística que da robustez y objetividad a esos modelos.

¿Cómo se ha configurado la estructura de este equipo a nivel internacional?

>> En los países es muy similar al corporativo, si bien dependiendo del tamaño de la unidad pueden incorporar funciones adicionales de carácter más local, como por ejemplo, fijación de precios, control de costes, medición de satisfacción de clientes... La figura del Controller se encarga de integrar y re-

portar la información financiera para los reguladores locales y para el grupo. Esta función, una de las más consolidadas en el banco, ha permitido crear una red de buenas prácticas, colaboración y traspaso de *know how* que asegura la calidad, veracidad e independencia de la información para la gestión.

¿Qué adaptaciones se han realizado para responder a las necesidades de la entidad en *controlling*?

>> Nuestra función está adaptándose continuamente a la propia evolución de los negocios, en ocasiones a una velocidad vertiginosa, lo que requiere que seamos un equipo ágil, dinámico y con apertura

En banca, manejar el binomio capital/beneficios y optimizar su retorno es crítico, pero disponer de mediciones correctas es una palanca de gestión vital

LAS TRES PRIORIDADES DE LA ENTIDAD

«Como anunció nuestra presidenta, Ana Botín, en la última Junta General de Accionistas, la primera iniciativa será la construcción de un modelo operativo y de negocio común bajo la denominación de One Santander, que afectará a todos los mercados pero que ya ha comenzado a implementarse en los cuatro bancos europeos», explica Del Pozo. Bajo este nuevo modelo, «simplificaremos los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes para mejorar la experiencia con el banco y, a la vez, seguiremos impulsando la innovación, rediseñando nuestro modelo de distribución y automatizando nuestros procesos sobre una plataforma común».

La segunda prioridad es la creación de un banco global de financiación al consumo nativo digital, «apoyándonos en nuestro negocio de consumo y la plataforma de Openbank».

La tercera iniciativa está encaminada a desarrollar soluciones de pago para competir con las grandes plataformas de pagos. «Para ello, estamos integrando los negocios de pago más disruptivos en una compañía autónoma y cien por cien propiedad del grupo, que tendrá la escala, los equipos, procesos y el gobierno corporativo adecuados para ser un ecosistema potente de soluciones de pago», como proclamó Ana Botín. El objetivo de esta acción es «ofrecer soluciones a los clientes de Santander en una primera etapa y, posteriormente, a nuevos clientes y a otras compañías».



de mente y que nuestros sistemas sean flexibles. En los últimos años, gran parte de nuestros esfuerzos se han centrado en la transformación digital del grupo y en entender mejor el comportamiento de los clientes y cómo se relacionan con nosotros. Por este motivo, los diferentes canales (oficina, web, aplicaciones, *contact center*...), en especial los que son digitales, se han convertido en una variable muy importante para conocer la preferencia de los clientes cuando interactúan con nosotros, así como su nivel de satisfacción. Otro ejemplo muy relevante es el análisis y seguimiento de los costes, por el objetivo permanente de mejorar nuestra ratio de eficiencia. En este sentido, el proceso de digitalización desempeña un papel clave.

¿Qué oportunidades ofrece a los Controllers?

>> El gran reto de la transformación digital, que es común a la mayoría de las empresas, se ha acelerado por la crisis

En los últimos años, nuestro esfuerzo se ha centrado en la transformación digital del grupo y en entender mejor el comportamiento de los clientes y cómo se relacionan con nosotros

sanitaria. Nuestro reto actual es acompañar al banco en la consolidación de los modelos de negocio. La convivencia de negocios tradicionales junto con el desarrollo de plataformas, la medición de sinergias y el control de las fuertes inversiones que se están realizando son parte de las nuevas actividades del Controller. En la función de control de gestión se abre la oportunidad de mayor capacidad de análisis, al disponer de mejores herramientas para la explotación, el análisis y el *reporting* de información.

¿Se cuenta con análisis diarios para responder con agilidad y en tiempo real?

>> La información comercial diaria está disponible desde hace muchos años para poder facilitar la labor de los gestores, sucursales, canales... Pero la digitalización ha permitido mejorar la accesibilidad y la visualización. Básicamente, hemos cambiado informes unidimensionales y en papel por formatos navegables, disponibles incluso en el móvil.

¿Qué importancia se da al análisis predictivo en la entidad?

>> Es fundamental. En situaciones de incertidumbre, la experiencia no es suficiente para gestionar y se hace necesario incorporar información adicional que permita la toma de decisiones ante escenarios alternativos, que facilite las discusiones y la generación de soluciones para mitigar los impactos derivados de la situación adversa que se esté produciendo. Además, la planificación estratégica necesita retroalimentación permanente. Los modelos basados en series históricas dejan de ser válidos en situaciones extraordinarias, por lo que trabajar en capturar nueva información se convierte en una prioridad. De nuevo, la flexibilidad de los sistemas permitirá una mayor velocidad de adaptación.

La capacidad de liderazgo, de impactar y tener influencia en la organización y las habilidades de comunicación son imprescindibles en las tareas de control de gestión. ¿Trabaja la entidad en la

mejora de estas cualidades en los profesionales que conforman el equipo?

>> El grupo pone a disposición de los empleados formación que combina el desarrollo de competencias profesionales con las habilidades llamadas *soft*. Los planes de *reskilling* forman parte de la estrategia de reactivación de capacidades, de actitudes como la empatía, saber escuchar, potenciar la creatividad e, incluso, ser participantes activos en redes sociales, siendo los mejores embajadores del banco.

Unido a lo anterior, para mí es un orgullo haber contado con dos personas del equipo en la primera edición del *Programa Young Leader*, que enmarcado en la estrategia de gestión y retención del talento del grupo, tiene como objetivo formar a 280 empleados jóvenes de todo el mundo y dotarles de conocimientos y técnicas para que puedan desarrollarse profesionalmente.

A través de CUNEF algunos miembros de su equipo ya cuentan con la certificación CCA®. ¿Qué valoración le merecen estas iniciativas de formación?

>> Ha sido muy positivo para las personas que han participado al poder recibir una formación estructurada sobre

La certificación CCA® ha permitido contextualizar los conocimientos dentro de las responsabilidades generales del Controller y compartir experiencias con profesionales de otras organizaciones

los temas más relevantes de la función. Había materias en los que eran especialistas, pero dar una coherencia a todo el temario, les ha permitido contextualizar sus conocimientos dentro de las responsabilidades generales de un área como la nuestra. Además, el contar con una acreditación, supone un atractivo adicional para este tipo de programas, unido a la posibilidad de compartir experiencias con profesionales con las mismas inquietudes de otras organizaciones. #



Consecuencias económicas y sociales de la pandemia

EL COVID-19 HA ACTUADO COMO UN ACELERADOR DE LAS TENDENCIAS

Mauro Guillén, gurú español del *management* internacional, vive en Filadelfia desde hace más de 30 años, donde imparte clases en la escuela de negocios más antigua del mundo: The Wharton School. Desde allí, intervino en el último Controller Centricity organizado por Global Chartered Controller Institute (GCCCI) señalando la función de acelerador de tendencias que está teniendo la pandemia en la cadena de suministro, la automatización, la organización del trabajo y el comportamiento del consumidor.



TEXTO: **MAURO GUILLÉN**

Catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en The Wharton School, University of Pennsylvania.

Es cierto que estamos entrando en una nueva era de cambio tecnológico, pero también que se están realizando algunos pronósticos atrevidos que no van a suceder. Por ejemplo, que estamos asistiendo al final del traslado hogar-trabajo o el vaticinio de la destrucción del comercio minorista. Del mismo modo, se está anticipando una regresión en la globalización, que tampoco considero factible.

A lo largo del tiempo se han sucedido pandemias y hay que distinguir, al menos, entre dos tipos. Las que hacen que la His-



Mauro Guillén.

toria cambie de curso, como la plaga de Justiniano o la peste negra, y otras, como la llamada gripe española de 1918 y la actual COVID-19, sobre todo esta última, cuyo efecto es menor y se plasma en una aceleración de las tendencias que ya se venían produciendo. El ejemplo más evidente es el de la utilización de la tecnología, puesto que la pandemia ha acelerado de manera drástica la adopción de procesos de tecnología por parte de los trabajadores, los estudiantes y las empresas. Pero hay otras macroaceleraciones que se han producido a raíz de la pandemia como el aumento de la deuda soberana o el fenómeno del desempleo tecnológico. En este caso, la crisis ha servido para incentivar la automatización y el empleo de la inteligencia artificial, lo que viene a ace-



**ESTA CRISIS HA
MACROACELERADO
TRES PLAGAS QUE
HAY QUE CONTENER
Y VIGILAR DE
CERCA POR SER
MUY NOCIVAS PARA
LA EMPRESA: LOS
NACIONALISMOS,
EL POPULISMO Y EL
PROTECCIONISMO**

lerar una tendencia que ya venía de atrás. También, el envejecimiento de la población o la aceleración de algunos mercados emergentes, como los países del este y sureste de Asia, que han controlado la pandemia mucho mejor que en occidente y, por tanto, sus economías se están recuperando de forma mucho más rápida. Por último, otra macroaceleración que proviene de esta crisis es la de tres plagas que hay que contener: los nacionalismos, el populismo y el proteccionismo, algo que habría que vigilar muy de cerca porque son muy nocivos para la empresa.

**AUMENTO DE LA BRECHA
ENTRE PAÍSES**

Respecto a los países emergentes, la evolución del Producto Interior Bruto (PIB)

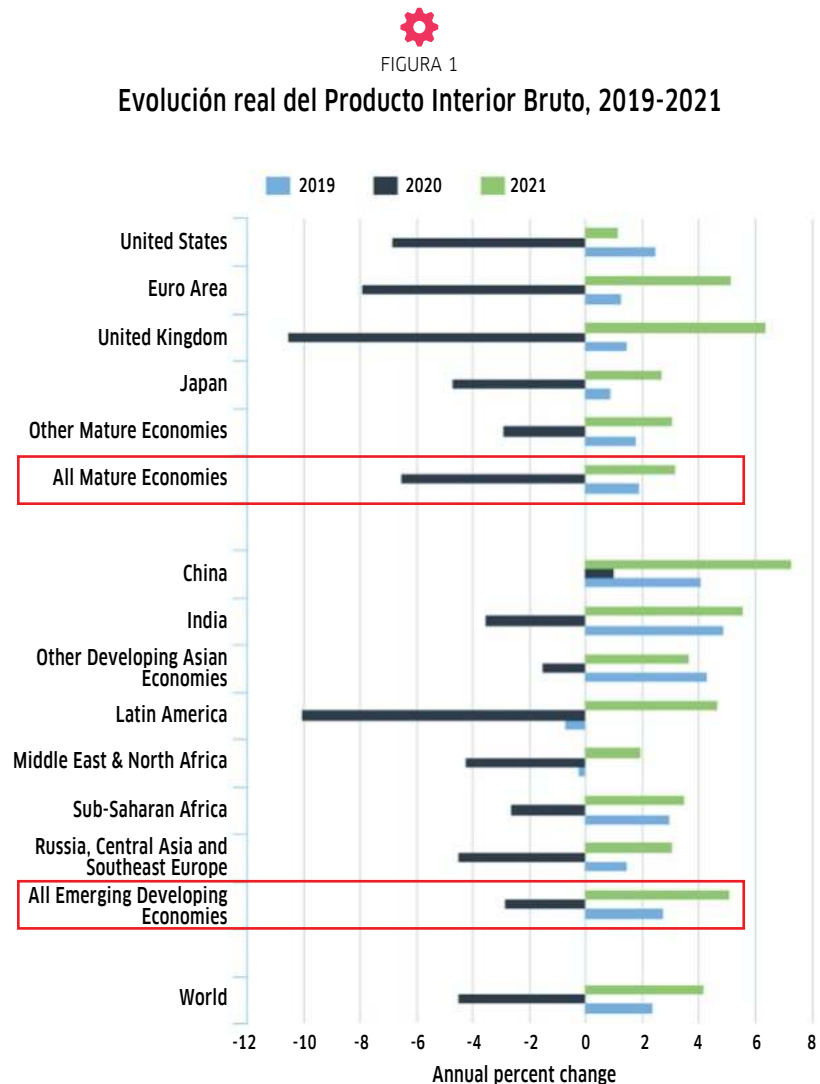
de China y de otras economías de Asia, aunque se queda fuera India, va a ser más favorable que la nuestra, por lo que la brecha de crecimiento que antes existía entre algunos países emergentes y las economías avanzadas se va ampliar. Ese futuro en el que se vislumbraba que los mercados del este de Asia se iban a convertir en los mayores del mundo, incluso más que la combinación de Europa y Estados Unidos (EE UU), va a llegar mucho antes de lo esperado debido a que la recuperación económica está siendo más rápida al estar siendo capaces de contener los efectos de la pandemia de una manera efectiva.

Pero, ¿qué medidas están adoptando las empresas? Una encuesta que se realizó en EE UU a directivos financieros a lo largo de tres oleadas –finales de abril, principios de mayo y durante el mes de junio– apunta la línea que se está siguiendo. Entre todas las preguntas formularía las siguientes. Si pensaban que tras la pandemia el trabajo en remoto iba a convertirse en una opción permanente para los empleados. La mitad, respondió que sí. También, si iban a acelerar sus planes de automatización, a lo que el 40% respondió afirmativamente. Y por último, si iban a reducir el número de metros cuadrados de oficina para reducir su huella, que obtuvo un sí de la tercera parte de los encuestados.

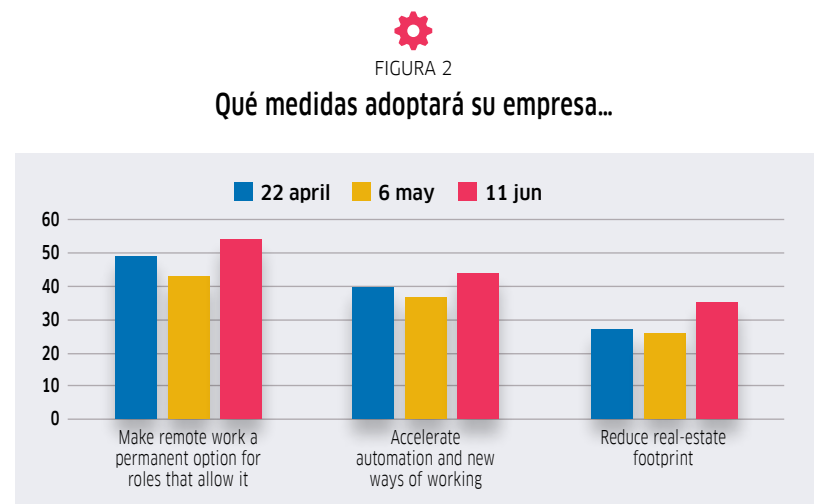
Entre todas las transformaciones que se están produciendo, quisiera destacar tres por su gran relevancia empresarial. La primera se refiere al ámbito de Operaciones, en todo lo relacionado con la cadena de suministro y la automatización. En segundo lugar, los cambios que traerá el trabajo en remoto. Y, por último, un par de apuntes en torno al nuevo consumidor que está surgiendo de esta crisis.

CADENA DE SUMINISTRO

Las incidencias que se han producido con frecuencia en los últimos meses en las cadenas de suministro no son algo nuevo, ya se venían produciendo desde hace tiempo. La primera llamada de atención se produjo en 2011 con el terremoto y tsunami en Japón, que provocó cortes de suministro no solo en Asia sino también en Europa y EE UU. La segun-



FUENTE: The Conference Board Global Economic Outlook 2020, July 2020 update.

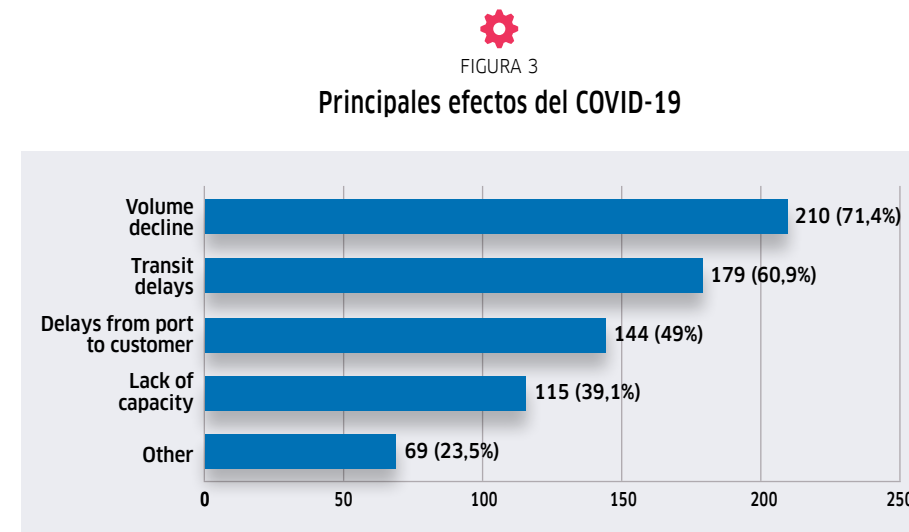


FUENTE: PwC Estados Unidos.



da llegó con las guerras comerciales de 2017 y 2018 que fue un indicador claro para las empresas de que era necesario diversificar las cadenas de suministros y hacerlas más resistentes a los acontecimientos geopolíticos.

Luego llegó el COVID-19. El efecto más relevante, según un sondeo que se realizó entre los directivos de las cadenas de valor de empresas estadounidenses que se dedican a la comercialización de productos de primera necesidad, fue la caída de volúmenes (71,4%), pero también el retraso en el tránsito de mercancías (60,9%), demoras en la llegada del género al cliente de la empresa (49%), además de falta de capacidad (39%).



FUENTE: Shipping and Freight Resource.

Cambios en el comportamiento del consumidor

El aumento de la demanda diferida o *pent-up demand* entraña un gran riesgo. Muchos clientes se han movido al canal digital por la falta de disposición de mercancías en las empresas físicas. En muchos casos, esta circunstancia se ha disparado a niveles del 200% y el 300%, lo que ha supuesto que el consumidor haya buscado otras compañías que le garantizaran la recepción del producto en dos o tres días.

Por otro lado, se están produciendo cambios en las preferencias del consumidor. Teniendo en cuenta los atributos funcionales, sociales y autoexpresivos que en el cam-

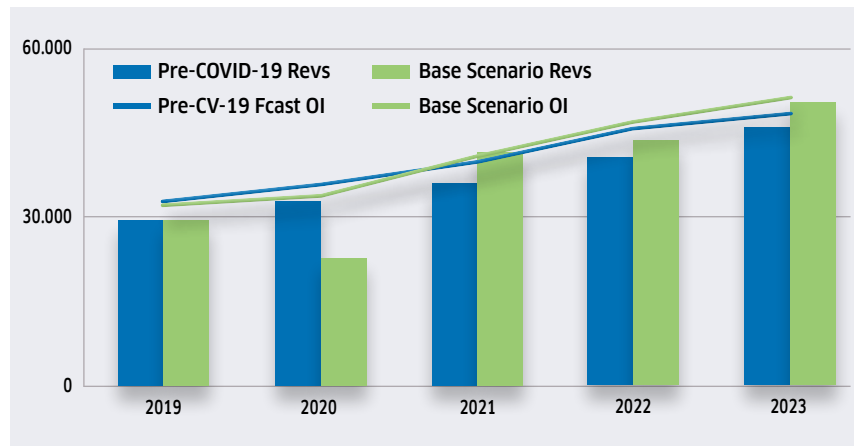


po del marketing se relacionan con los productos o servicios que presta la empresa, se detecta lo siguiente. Dentro de los atributos funcionales están reclamando la seguridad sobre todo si se trata de productos que se ingieren o tienen que ver con el cuidado personal. En atributos sociales, los sondeos inciden en que el consumidor demanda la experiencia del uso del producto o disfrute del servicio y como atributo autoexpresivo prefieren el confort psicológico. Sin duda estos son factores que se están produciendo por la nueva situación generada por la pandemia, por lo que habrá que considerarlos, pero también observar si se mantienen en el tiempo.



FIGURA 4

Automatización de almacenes



FUENTE: Interact Analysis.

resistir estos choques externos no anticipables de una manera más fácil.

AUTOMATIZAR LAS OPERACIONES Y LOS SERVICIOS

Pero, las empresas también van a automatizar. El COVID-19 introduce nuevos incentivos para la automatización en todos los aspectos de las operaciones de la empresa. Esto se aprecia claramente en el sector manufacturero, pero preveo que ahora también se va a producir una oleada enorme en los servicios. En una reciente conversación con una directiva ejecutiva de una gran cadena hotelera en Asia, pude comprobarlo. Me comentó que estaban tratando de automatizar todas las interacciones entre los huéspedes y los empleados del hotel, incluso el servicio de habita-

ciones, con el objetivo de que los clientes se sientan más seguros en esta nueva era del distanciamiento social.

Entre las áreas que se verán más afectadas por la automatización se encuentran los almacenes. De hecho, debido a las interrupciones que se han sucedido a causa de la pandemia, las inversiones planificadas en este campo se han revisado al alza como se aprecia en la figura 4.

De ahí, que se pueda anticipar que se va a producir una gran inversión adicional para automatizar todo tipo de procesos en los espacios de almacenaje, al tiempo que la automatización se extenderá a los servicios en el ámbito de la hostelería, al sector sanitario con la telemedicina y también en la educación.

TRABAJO EN REMOTO

Después de seis o siete meses en los que hemos podido ver en funcionamiento este gran experimento, se podrían inferir algunos pros y contras del trabajo en remoto. A favor encontramos la flexibilidad, que el café que te puedes hacer en casa es mejor que el de la oficina, una mayor facilidad para la conciliación familiar, que favorece el medioambiente por la reducción en los desplazamientos y porque las empresas reducen sus costes.

Pero también apreciamos algunas desventajas como el sentimiento de soledad, el agotamiento, mayores niveles de estrés, problemas de coordinación y la necesidad de estudiar cómo se realiza la incorporación de los nuevos empleados para que se acoplen a la cultura organizativa de la empresa. Desde mi punto de vista, no se va a trabajar el cien por cien del tiempo desde casa, más bien caminaremos hacia modelos híbridos en los que se trabajará dos o tres días desde el hogar pero también habrá que desplazarse a la oficina.

En este contexto, tendríamos que pensar en el trabajo en remoto y los equipos virtuales no como un sustituto para el trabajo de oficina sino como una incorporación de la tecnología que nos permita ser más creativos y productivos. Creo que ese es el reto.

Otro aspecto del trabajo a distancia a tener en cuenta es la ciberseguridad. En otra



EL TRABAJO EN REMOTO Y LOS EQUIPOS VIRTUALES NO SON UN SUSTITUTO DEL TRABAJO DE OFICINA SINO UNA INCORPORACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA SER MÁS CREATIVOS Y PRODUCTIVOS

encuesta realizada en abril a los jefes de sistemas de información de las empresas en EE.UU., el 30% aseguraba que había fortalecido los protocolos de ciberseguridad, pero un 29% tuvo que rebajarlos para que sus empleados pudieran trabajar desde el hogar. Pero el dato más preocupante es que 36% afirma que no introdujo cambios. Sin duda, esta es una cuestión relevante a revisar y mejorar puesto que el teletrabajo podría requerir el acceso a datos sensibles en espacios fuera de la empresa.

MERCADO GLOBAL DE TALENTO

Más cuestiones que se derivarán del trabajo en remoto es que en unos años vamos a

ver un mercado global de talento. Esto es lo que se llama el comercio internacional de tareas y va a tener mucho que ver con cómo se desarrolle la oferta, pero las personas con talentos únicos o diferenciados van a poder optar a trabajos en cualquier lugar del mundo sin tener que trasladar su residencia. Y por el lado de la demanda, las empresas van a poder acceder a nuevas fuentes de talento en el mundo de forma más económica.

En cuanto al comportamiento del consumidor, lo que más destaca es el aumento de la demanda diferida (*pent-up demand*). Esto se ha producido por los problemas de ruptura de las cadenas de suministro y porque los consumidores se han enfocado más en el consumo de bienes y servicios de primera necesidad posponiendo otro tipo de compras, en muchos casos, debido a la pérdida de sus fuentes de ingresos. No obstante, creo que este cambio en las costumbres del consumidor va a ser pasajero. Aún es temprano para valorar, pero a medida que se recupere la economía es posible que las tendencias del consumidor vuelvan a la situación anterior a la de la pandemia.

En conclusión, la consecuencia más evidente de la pandemia es la aceleración de tendencias, fuera y dentro de la empresa, que ya no tendrán vuelta atrás, sobre todo, en lo que se refiere a la cadena de suministro, la automatización, la organización del trabajo y quizá en el comportamiento del consumidor. #

A partir de estas interrupciones que se produjeron en el servicio, ¿qué pensaban en el mes de abril estos directivos? El 42% consideraba que había que reconfigurar la cadena de suministro y otro 28,9% que habría que tomar medidas para hacerla más resistente a estos acontecimientos. No obstante, lo más destacable es que cuando se les preguntaba qué pensaban hacer, la mayor parte (67%) tenía claro que iba a invertir en tecnología de la información, *blockchain* y automatización.

JUST IN CASE Y MÁS INVENTARIO

Mi previsión es que tras la pandemia vamos a asistir a un movimiento en las empresas de todo el mundo que se aleja del modelo de producción y suministro *just in time* (justo a tiempo) implementado hasta ahora para ir hacia el *just in case*, «un por si acaso». Una situación en la que las empresas se van a curar en salud y van a diversificar el origen de sus cadenas de suministro y van a apostar por unos mayores niveles de inventario. Es decir, van a buscar un nuevo equilibrio entre la eficiencia y la fortaleza o resistencia de sus cadenas de valor, que aunque suponga un aumento de los costes también va a proporcionar cadenas de valor que podrán



Más responsabilidad social

Una cuestión de gran relevancia que ha traído al primer plano la pandemia es cómo deberían las empresas y sus marcas responder a las tensiones sociales. Y es que la pandemia está acelerando no solo la desigualdad económica en todo el mundo, sino también la social. Un ejemplo claro lo hemos visto en las protestas que se han estado sucediendo en ciudades estadounidenses contra acciones racistas que parecían superadas. Un sondeo periódico que realiza Edelman Trust pone de relieve que en mercados emergentes como China, India, Brasil o Corea del Sur los consumidores esperan que las marcas también contribuyan a ayudar a la sociedad a sobreponerse a los efectos de la pandemia, es decir, piden más responsabilidad social.

ANALÍTICA AVANZADA

Cómo superar las barreras que limitan su uso en control de gestión

El COVID-19 ha impuesto la necesidad de avanzar hacia modelos de análisis más predictivos y prescriptivos. Muchas empresas disponen de gran cantidad de datos, pero pocas los emplean para optimizar la rentabilidad de sus procesos productivos. Si te preguntas cómo enfocar el departamento de control de gestión hacia el análisis predictivo y prescriptivo, tendrás que superar tres barreras: la ausencia de una arquitectura de datos específica, la falta de formación de los Controllers para su tratamiento y el cambio cultural que supone en las organizaciones.

En los últimos meses la palabra digitalización está en el centro de todos los debates relativos a la gestión empresarial. Desde la irrupción del COVID-19 en nuestras vidas, la agenda de las compañías se ha visto modificada y la optimización y automatización de procesos ha pasado de ser un asunto del futuro a convertirse en una necesidad inmediata.

De esta manera, asistimos al comienzo de la automatización de procesos rutinarios en el área financiera a través de

RPA (*Robotic Process Automation*) por parte muchas empresas, así como al trabajo en remoto de los equipos o a la utilización de herramientas colaborativas para mejorar el *reporting* financiero. En control de gestión, el COVID-19 ha hecho saltar por los aires los sistemas presupuestarios tradicionales, obligando a los Controllers a rehacer sus previsiones y a utilizar *Rolling Budget* como una necesidad, más que como una apuesta por un modelo presupuestario pegado a la realidad.

En este contexto, entender a los clientes y sus dinámicas es más complejo. Los clientes cambian más y mucho más rápido. Estas modificaciones de hábitos impactan también en las operaciones de las compañías y afectan a los costes y, por tanto, en el modelo de rentabilidad. Los departamentos de control de gestión se ven presionados para tratar de anticiparse a los cambios futuros. Buscan que su trabajo se enfoque más hacia un análisis predictivo y prescriptivo de los procesos clave y es

aquí donde entra en juego la analítica avanzada de negocio.

HACIA LA TRANSFORMACIÓN

El camino hacia esta transformación requiere de los Controllers el derribo de al menos tres barreras que son comunes en muchas empresas. «Nadie dijo que esto iba a ser fácil», comentaba Fernando Hierro, el director deportivo de la Real Federación Española de Fútbol, tras la derrota de la selección española ante

Suiza en el primer partido del mundial, que terminaría ganando España.

Esta fase refleja que, antes del éxito, todos los procesos de transformación y cambio conllevan sufrimiento. El área de control de gestión ha ocupado gran parte de su tiempo en explicar por qué han ocurrido las cosas y en poner en marcha planes de acción para tratar de corregir las consecuencias indeseadas. Se parte de un presupuesto, de unos indicadores de gestión y se hace un seguimiento de los mismos con el apoyo de herramientas de *Business Intelligence* y/o de CPM (*Corporate Performance Management*) o de gestión del rendimiento corporativo para entender con detalle lo que ha pasado.

Estos análisis utilizan información interna para tratar de clarificar qué y por qué pasó. El problema viene cuando quere-

TEXTO: JUAN HERNÁNDEZ, asociado Hintd y director de Estrategia de GCCI, y ANTÓN MACÍAS, asociado Hintd.

mos emplear información no estructurada, variable en el tiempo y no directamente relacionada con los procesos de la compañía para entender los factores que afectan a la rentabilidad interna o para predecir qué pasará con determinadas medidas de gestión o realizar recomendaciones sobre decisiones que afecten al futuro desempeño de determinados indicadores.

Es habitual mostrar ese camino desde la analítica tradicional hacia la predictiva y prescriptiva como si se tratase de una línea creciente sin interrupciones. Sin embargo, a la hora de la verdad, muy pocas empresas realizan analítica más allá de la descriptiva o diagnóstica. Esta dificultad para pasar de procesos descriptivos hacia predictivos y prescriptivos suele representarse mediante un muro (ver figura 1).

BARRERAS MÁS HABITUALES

A la hora de transformar los departamentos de control de gestión, los Controllers se encuentran con tres obstáculos de

Para muchos Controllers, el proceso de captura, organización y modelado de datos es una «caja negra». Ni participan en su desarrollo ni se interesan por él

forma habitual: la arquitectura de datos, la formación y la cultura empresarial. A continuación, facilitamos algunas pistas para salvar estas barreras.

A. Arquitectura de datos

El componente esencial para realizar analítica avanzada son los datos. Sin ellos, no dispondremos de analítica de ningún tipo. Además, deben estar bien organizados, lo que no significa tener los ficheros Excel ordenados en carpetas y con nombres significativos, sino en disponer de una arquitectura de datos y que esté enfocada a soportar procesos de analítica.

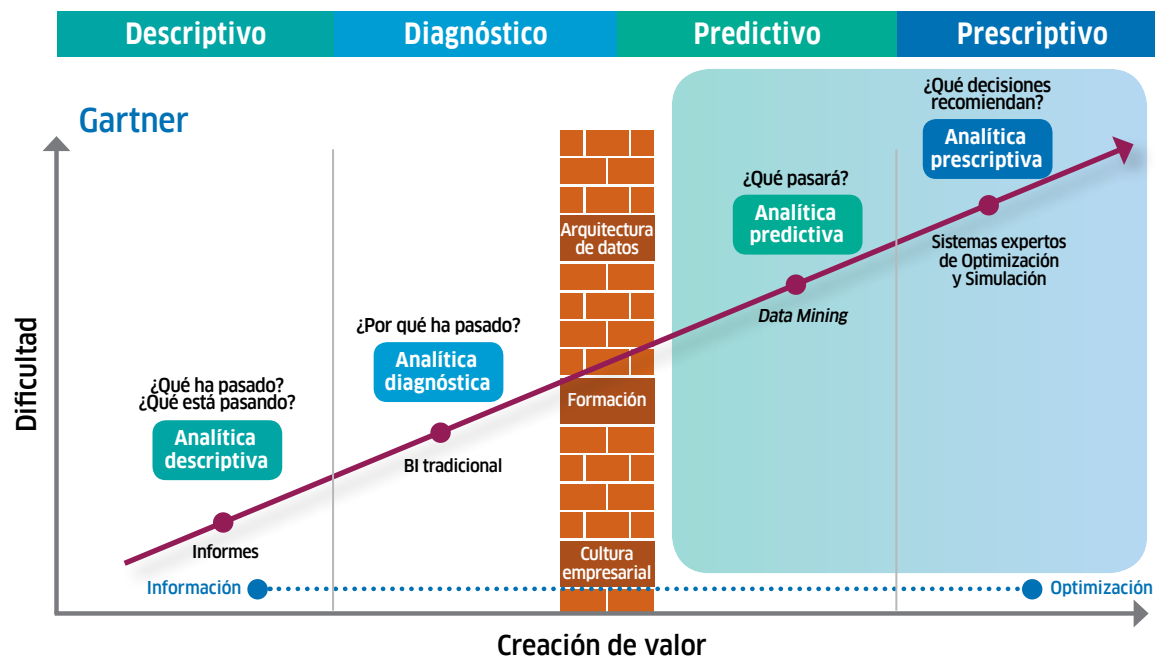
Pero, ¿cómo deben estar estructurados los

datos para abordar problemas de analítica predictiva? Muchos Controllers han trabajado en la implantación de proyectos de *Business Intelligence* (BI). Sin embargo, en nuestra opinión, casi siempre juegan un papel reactivo. Definen qué indicadores quieren para cada una de las áreas funcionales y «subcontratan» los trabajos de organización de la información a personal de TI, en muchos casos, externos a la compañía, que configuran las fuentes de datos para obtener las visualizaciones demandadas. Así, para muchos Controllers, el proceso de captura, organización y modelado de datos es una «caja negra». Ni participan en su desarrollo ni se interesan por él.



FIGURA 1

El paso de la analítica descriptiva a la analítica predictiva



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de Gartner.

Esta vía permite disponer, en un periodo corto de tiempo, de herramientas de visualización de métricas muy potentes y rápidas enfocadas claramente al *reporting*. Sin embargo, esto convierte a las herramientas de visualización en el verdadero repositorio central de los datos de la compañía.

LAS DIFICULTADES DE APOYARSE EN BI

En estas situaciones, cuando los departamentos de control de gestión quieren iniciarse en el manejo de técnicas de analítica avanzada se encuentran con que:

- > No conocen bien ni la estructura ni los métodos de cálculo de muchas de las métricas o que no responden al modelo de negocio de la compañía.
- > El procesado y el modelado de los datos está embebido dentro de las herramientas de *Business Intelligence*, por lo que para su utilización necesitan de personal de TI.
- > Existen rigideces al cambio o a la inclusión de nuevas variables.

La herramienta de BI puede ser adecuada para el propósito inicial, pero no a futuro. No es óptima para trabajar la analítica de datos

- > Las métricas incluidas están muy enfocadas a indicadores financieros e información interna de la compañía y que la inclusión de variables externas es muchas veces imposible sin un procesado previo
 - > La estructura de datos no está pensada para la analítica, porque no permite introducir cálculos que retroalimenten nuestra fuente de datos.
- Por tanto, aun cuando algunas de estas restricciones puedan subsanarse, la utilización de la herramienta de BI como núcleo de los datos de la compañía, aunque puede ser adecuada para el propósito inicial, presenta dificultades a futuro y no es una estructura óptima para trabajar la analítica de datos. Por un lado, si a medio plazo necesita-

mos realizar un proceso de análisis basado en información demográfica que antes no existía en la herramienta, habría que modificar la estructura de la información en el BI. Por otro lado, a largo plazo la arquitectura de datos estará ligada a la vida de la herramienta de BI y dejaremos un activo clave dependiendo de las decisiones que una compañía externa tome sobre su la evolución de su producto. Por último, no podremos cambiar nuestra herramienta de visualización sin migrar todos los datos de una plataforma a otra.

REPENSAR LA ESTRUCTURA DE DATOS

Así, para iniciar el camino hacia la analítica de datos recomendamos repensar la estructura de datos de la compañía y

➤ buscar una similar a la que se describe en la figura 2. El diagrama muestra las principales interacciones entre sistemas de información con fines analíticos que hay en una compañía. Si hubiera *Data Warehouse* (DW) y *Datamarts*, deberían ocupar la parte principal de nuestra arquitectura de datos, que se alimentará de diferentes aplicaciones de gestión y control empresarial además de datos externos útiles para los análisis. En el DW organizaremos los datos en un modelo específico llamado multidimensional cuyo propósito es facilitar el análisis. Sobre este modelo se crearán modelos analíticos enfocados a cubrir

por completo diferentes métricas de actividades de la organización: ventas, transporte, producción, marketing... Además, tendremos otras herramientas analíticas, que no tienen cabida en el DW por la naturaleza de los cálculos que realizan. Servirán para levantar la mirada más allá del día a día utilizando modelos predictivos o prescriptivos. El resultado debería volcarse de nuevo al DW. Por ejemplo, si empleamos herramientas de analítica para clasificar clientes, estos cambian día a día y su clasificación también, por lo que la estructura de datos debería permitir esta retroalimentación entre los resultados

de este proceso analítico y los datos almacenados en el DW.

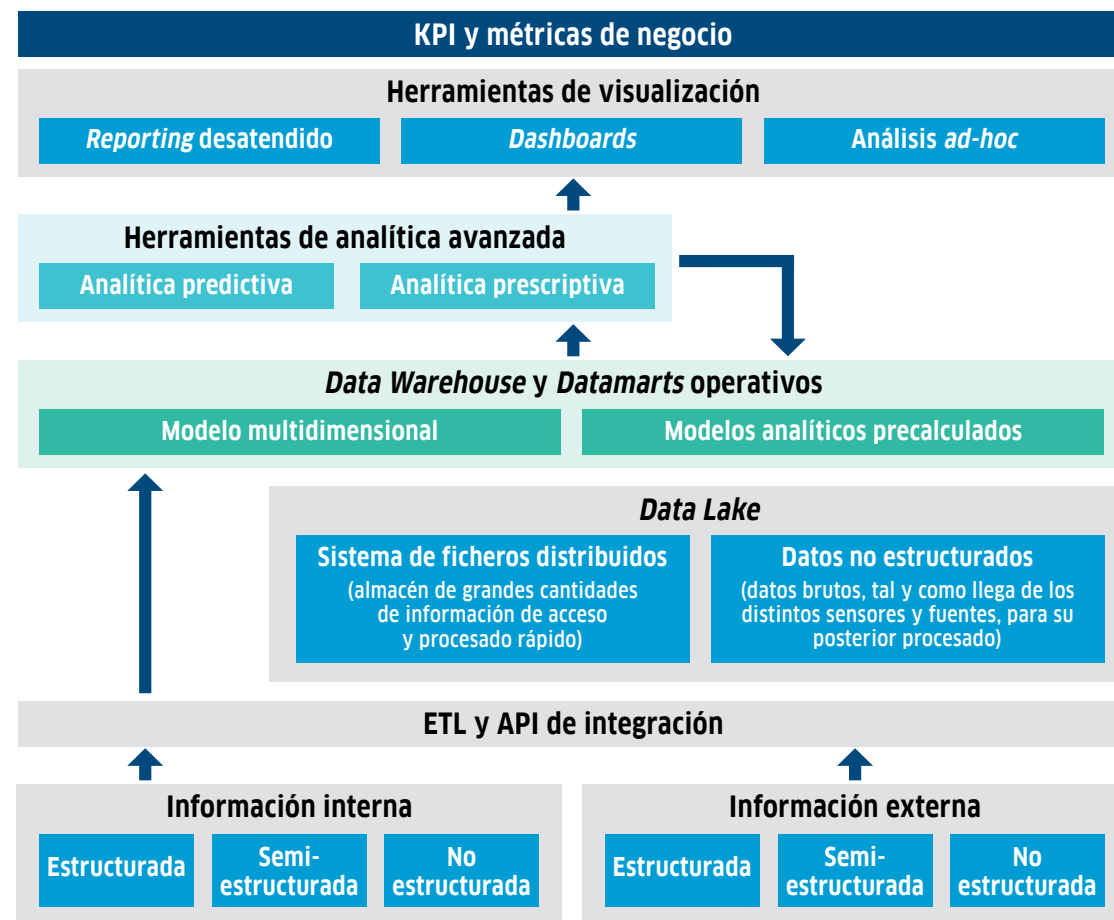
PASO DOLOROSO PERO NECESARIO

El paso hacia una arquitectura de datos centrada en el análisis, ya sea desde una arquitectura BI o desde una arquitectura inexistente, es tan doloroso como necesario para abordar la analítica de manera eficiente. De hecho, entre un 20% y un 40% del tiempo de desarrollo de los procesos de este tipo de analítica se dedica a labores de obtención y limpieza de datos. Con una arquitectura de datos correctamente organizada estos tiempos



FIGURA 2

Estructura de los datos en un entorno de analítica de datos



FUENTE: Hintd.

Los Controllers disponen de un conocimiento transversal del negocio para encontrar sinergias entre los datos de diferentes departamentos

➤ se reducen o se eliminan. Así, una buena estructura de datos permitirá abordar más proyectos en el mismo tiempo, tratar el mismo proyecto con un menor coste o afrontar más proyectos con el mismo tiempo y recursos.

- B. El problema de la formación
- El perfil perfecto de un equipo de control de gestión para abordar la analítica avanzada pivotaría en torno a cuatro pilares.
- > Competencias de negocio: conocer los modelos y procesos de negocio de la compañía, ser capaces de identificar los KPI críticos y las palancas de gestión necesarias para mejorar la operativa.
 - > Capacidades analíticas: manejar con soltura fundamentos de estadística y conocer los principales modelos de *Data Mining* y optimización.
 - > Habilidades tecnológicas: conocer técnicas de manipulación masiva de datos (SQL) y herramientas de programación para resolver problemas de negocio (Python y R).
 - > Habilidades comunicativas y sociales: comunicar de forma efectiva y con ca-

pacidad de relación para cambiar hábitos de trabajo, modificar la cultura de la compañía e impactar en las cadenas de decisión.

Conseguir perfiles que reúnan estas características es casi imposible. En el mercado encontraremos perfiles muy técnicos, pero sin visión de negocio o de la comprensión de las variables típicas de rentabilidad de una compañía y sin conocimiento de la cultura de la empresa ni ascendencia en la organización. Además, integrarlos llevará tiempo. Dentro de la compañía, tampoco será fácil, quizá a base de formación interna o de la creación de equipos multidisciplinares que hay que formar y cohesionar. Así, esta es otra de las barreras que impiden avanzar hacia el mundo de la analítica de datos. En este punto los Controllers parten con ventaja dentro de la organización. Aunque no posean habilidades técnicas (SQL, Python, *Data Mining*...) sí disponen de un conocimiento profundo y transversal del negocio para encontrar conexiones y sinergias entre los datos de diferentes departamentos.

C. La cultura empresarial

Muchas compañías ostentan una posición predominante en el mercado gracias a decisiones tomadas desde una intuición de negocio. Pero, cuando chocan las intuiciones y las predicciones se producen reticencias a la hora de integrar procesos de analítica de datos. En realidad, este choque nunca debiera existir. En caso de que una predicción no coincida con la decisión propuesta en la empresa, se puede profundizar en el análisis realizado para tratar de explicar, lo mejor posible, por qué el análisis no coincide con la decisión del directivo (de ahí la importancia de las habilidades comunicativas del analista) y, por supuesto, tratar de detectar errores analíticos. El objetivo en este punto es alcanzar un clima de entendimiento entre ambas partes que permita a los directivos tomar decisiones con mayor confianza (y descartarlas o entender los riesgos cuando el modelo no coincide) e incluir los procesos analíticos durante todo el proceso de toma de decisiones. Esto requiere un empuje muy fuerte desde la dirección de la compañía que debe ser la primera en valorar y favorecer la utilización de los datos propios y externos para tomar las mismas decisiones más rápidamente, mejores decisiones en el mismo tiempo y más decisiones en el mismo tiempo, asegurando cierto grado de éxito. #

EL EXPERTO

**CARLOS CANOSA**

CONSULTOR EN CONTROL DE GESTIÓN. CCA CERTIFICATE®

«EN ESTE MOMENTO DE CAMBIO, EL CONTROLLER PUEDE SER EL ELEMENTO TRACTOR Y DINAMIZADOR»

«La pandemia ha acelerado de forma súbita la transformación digital interna de las empresas. Pero esta generalización no ha sido uniforme. Muchas compañías ya venían automatizando los procesos más simples de su cadena de valor. En otras, el equipo humano, a base de esfuerzo y talento, ha sorteado con mayor o menor fortuna la embestida de la situación adversa, dando respuesta en muchas ocasiones improvisada a esta necesidad de adaptación al mundo digital». El consultor Carlos Canosa evalúa así el momento que viven las pymes en España.

Este asesor localiza en la falta de recursos económicos la principal barrera para acometer la mejora. «Una dificultad que se intenta aminorar con incentivos oficiales a los procesos de transformación tecnológica para mejorar la digitalización del negocio en su relación con los clientes y sus transacciones *online*, así como la presencia en la web. Pero aún se echa en falta la implantación de un sistema de control interno adaptado a la realidad de cada pyme para digitalizar los procesos productivos susceptibles de necesitarlo», comenta.

Otra gran dificultad que detecta es la resistencia al cambio en las estructuras de la organización. Asegura que es el motivo por el que «se descartan buenas soluciones tecnológicas para optimizar los procesos». Así, «se evita el esfuerzo que conlleva implementarlas, ignorando la brecha digital y de productividad existente con su sector».

«En este momento de cambio, el Controller puede ser un elemento tractor y dinamizador, buscando el respaldo de la gerencia, explicándole la necesidad, el alcance y la incertidumbre inicial que conlleva la decisión. Como el proceso de adaptación impacta en la cultura de la empresa y en las personas que la forman, la comunicación y la escucha de las inquietudes es clave, así como la recogida de aportaciones proponiendo mejoras, diseñando herramientas y evaluando su viabilidad técnica. Todo ello, en las distintas áreas productivas y de ne-



gocio», refiere el consultor. Y señala a las personas como los protagonistas que impulsan la transformación digital.

Las mejoras posibilitarán que el Controller disponga de fuentes de datos procedentes de más áreas de la empresa. Lo que, en opinión de Canosa, permitirá «el establecimiento de indicadores más evolucionados y fiables, que solos o combinados, son candidatos a sustituir algunas de las KPI del Cuadro de Mando Integral. También afectará al sistema de control interno sobre la información financiera (SCIIF), a las técnicas predictivas de *Intelligent Forecasting*, al mapeo de riesgos o a la comprobación del desempeño».

En esta línea de positivismo, concluye que el «resultado de esta transformación aumentará la probabilidad de continuidad y adaptación del negocio ante las amenazas emergentes, evitando falsos espejismos y afrontando desafíos como los de la economía del *low touch*, la transición ecológica, las *smart cities* y las nuevas formas de combinaciones de negocio y tecnología».

EL EXPERTO

**EUGENIA LÓPEZ**CONTROLLER TRANSFORMACIÓN DIGITAL.
ANALISTA ERP-BI. CCA CERTIFICATE®

«LA DIGITALIZACIÓN DE LA PYME REQUIERE DEL ACOMPAÑAMIENTO, PACIENCIA Y EMPATÍA DEL CONTROLLER»

«He desarrollado mi carrera profesional en pequeñas empresas (incluso muy pequeñas) y sigo con ellas. Es apasionante el reto de trasladar las buenas prácticas y experiencias compartidas gracias a la certificación CCA®, adaptadas a sus necesidades más cercanas y personalizadas», cuenta Eugenia Pérez, que vive con intensidad su desempeño como Controller especializada en transformación digital.

Con el paso de los años, ha puesto en valor el aprendizaje adquirido en la pequeña empresa. «La visión transversal del negocio es casi la única que tienes: desde un proceso administrativo, hasta el análisis complejo de un OEE (*Overall Equipment Effectiveness* que mide la productividad de los equipos industriales) o la interpretación de unos balances. Un día estás pasando una auditoría de calidad, al siguiente organizando la producción y, en medio, has organizado horarios, jornadas y vacaciones del personal, mientras la contabilidad está al día y la gestión de tesorería ajustada al céntimo». Aunque parezca una locura, asegura que este es el día a día del control de gestión en una pyme.

«Hoy, la transformación digital no se discute. Pero en la pyme el esfuerzo y la comprensión de los cambios requiere acompañamiento, paciencia y un extra de empatía. Como Controller, las habilidades personales y la visión transversal multiplican nuestro valor en los procesos de digitalización y análisis del negocio», defiende.

Y también advierte que, frente a las grandes organizaciones, la empresa pequeña cuenta con recursos limitados, pero no por ello necesita menos información de sus datos. «Es flexible y se adapta a cambios con mayor facilidad, pero también es vulnerable. Una mala decisión puede ser fatal. Por ello, la buena calidad de sus datos (exactitud, integridad, coherencia, accesibilidad, confiabilidad...), exige poner el foco en el origen de los mismos».



La analista considera que «la colaboración de las personas de la organización traslada fiabilidad a la toma de decisiones. Si conseguimos que "parezca fácil", hemos dado nuestro primer gran paso. Luego, llega el momento de ver cómo utilizamos los datos y cómo los convertimos en información útil. El camino no es sencillo. En estos casos, "menos es más". Tenemos que buscar e implementar herramientas con inversiones ajustadas. Hay que hacer un gran esfuerzo inicial de análisis de los procesos operativos para determinar y detectar dónde, cómo, cuándo y qué datos recopilamos. Sin olvidar, las necesidades de almacenamiento y las imprescindibles medidas de ciberseguridad».

«Empezar a obtener información con la tranquilidad de unos datos fácilmente recopilados y correctamente estructurados, nos acerca la realidad del negocio. El objetivo estratégico es el mismo, con independencia del tamaño de la empresa: necesitamos datos de calidad para la toma de decisiones», finaliza Pérez.



EL VALOR DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La pandemia ha visibilizado que las compañías con mayor madurez digital han afrontado mejor el reto. Pero muy pocas cuentan con un área de control de gestión orientada al análisis de la información con una metodología de planificación dinámica, automatizada y basada en datos. Para lograr esta transformación hace falta algo más que tecnología. También hay que adoptar nuevas formas de trabajo e incorporar talento diferente al actual.

TEXTO: **MANUEL GONZÁLEZ**

Socio y responsable de consultoría para la Función Financiera de EY.

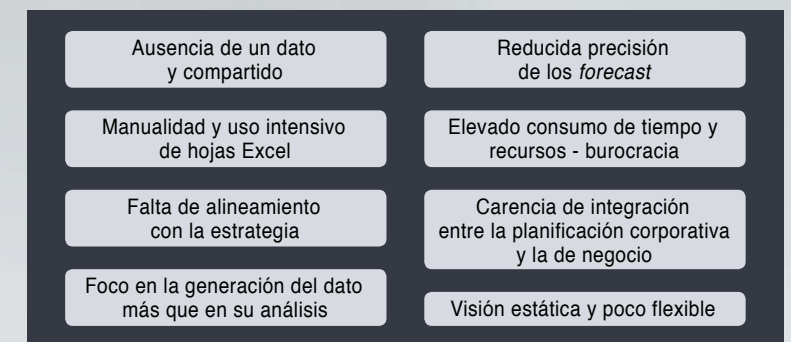
Una de las conclusiones que se puede extraer de esta pandemia es que las compañías con un nivel de madurez digital más avanzado han sido capaces de afrontar mejor los retos asociados a esta situación. Esta consecuencia hay que entenderla desde una perspectiva operativa, en cuanto a interacción y atención de las necesidades de los clientes y flexibilización de las cadenas de suministro, pero también respecto a los procesos de gestión interna y de

soporte. Las compañías con un *back office* (actividades transaccionales de cuentas a cobrar, cuentas a pagar y contabilidad) robotizado y dotadas de herramientas colaborativas que facilitan la virtualización de los equipos, como los famosos Teams y Zoom, han continuado con su actividad diaria de mejor forma.

Los robots no se pueden contagiar por el virus, no precisan de medidas de distanciamiento social para poder actuar, se controlan en remoto y su capacidad se puede modular la carga de trabajo. Si sumamos la reducción de costes asociada a la sustitución del factor humano por estos facilitadores de coste marginal tendente a cero, el valor de la digitalización queda más que demostrado.

El impacto de la digitalización en la función financiera va más allá de la robotización y de los procesos de administración. La función de control de gestión, como también ocurre con la de *Corporate Finance* y la Fiscal, pueden aprovechar las

FIGURA 1
Principales retos del proceso de planificación, presupuestación y *forecasting*



FUENTE: EY.

posibilidades que ofrece la digitalización para elevar su propuesta de valor hacia el negocio. Son dos las palancas sobre las que se sustenta su digitalización: la mayor abundancia de datos y la disponibilidad de mayores capacidades para

su análisis. Ambas están relacionadas a nivel tecnológico con el *cloud*, las nuevas arquitecturas de almacenamiento, el procesamiento *in-memory*, las técnicas de modelización avanzada y las herramientas basadas en *visual analytics*.

UN CAMBIO RADICAL

A través de su aplicación, control de gestión va a disponer de un mayor volumen de información y va a poder aplicar un tratamiento más sofisticado con el que obtener *insights* de mayor valor. Si a eso unimos la automatización cada vez más avanzada del proceso de *reporting*, el perfil de la función cambia de forma significativa. De una función centrada en la preparación de información de gestión (un 40% de las compañías dedican poco o muy poco tiempo al análisis de información) y fundada en un modelo de planificación de corte estático, poco ágil y basado en el juicio humano, pasamos a una función orientada al análisis de la información bajo criterios de negocio (solo un 15% alcanzan este estadio) y con una metodología de planificación dinámica, automatizada y basada en datos. No obstante, para lograr esta transformación es necesario algo más que tecnología. La digitalización, que es lo que en el fondo significa esta transformación, precisa de una serie de elementos adicionales

LA DIGITALIZACIÓN PERMITE FOCALIZARSE EN LO RELEVANTE PARA ACTUALIZAR LA PLANIFICACIÓN SOLO CUANDO SE DETECTA UN CAMBIO DE TENDENCIA QUE LO JUSTIFIQUE

para su aplicación efectiva y la obtención de todo su valor inherente. Hay que adaptar la organización para facilitar el nivel de especialización que requiere la gestión de estas tecnologías, es necesario adoptar nuevas formas de trabajo e incorporar talento diferente al que ha constituido la base de la función.

EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Si vamos un paso más allá en la digitalización del proceso de planificación es posible destacar una serie de líneas clave.

1. Driver & Event Based Planning. De los modelos contables basados en partidas presupuestarias, se ha ido avanzando hacia

modelos basados en *drivers* de tipo «P x Q» con los que lograr una mayor orientación a negocio y ganar en trazabilidad sobre las causas (volúmenes de actividad y niveles de precio) de las proyecciones financieras. En cierto modo, se puede considerar hoy el modelo de referencia. La evolución del concepto está en identificar los *drivers* claves por su impacto en los resultados y en revisar la planificación en función de la variación que estos experimenten. Es decir, focalizarse en lo relevante para actualizar la planificación cuando se detecta un cambio de tendencia que lo justifique. Al logro de esta mayor eficiencia y eficacia en la planificación, ayudan técnicas analíticas como identificación de *drivers* por su significatividad, fijación de umbrales para los *triggers*, anticipación de cambios en variables clave en función de la confirmación de su tendencia de evolución...

2. Predictive Planning. En un modelo *driver based*, el reto es lograr la derivación directa de los valores para la P y la Q de cada uno de los *drivers* seleccionados a través de una modelización lo más ajustada posible. Este no es un enfoque novedoso, pero si hay diferencias: mayor volumen de datos disponible, mayores posibilidades de procesamiento y el nivel de inteligencia del propio modelo. Todas, relacionadas con las tecnologías digitales y con foco especial en la analítica avanzada aplicando *Machine Learning* e inteligencia artificial. Además, el 90% de las compañías identifican estas capacidades como la clave de la evolución del proceso de planificación.

3. Collaborative Planning. Se evoluciona hacia entornos de trabajo colaborativo en los que aumenta la calidad de la información al garantizar la unicidad del dato, se tiene visibilidad precisa sobre la situación del proceso y se acelera la elaboración al habilitarse canales de interacción directa



la actividad e intentar que la proyección tenga la mayor precisión posible. La palanca para lograr ambos objetivos es, de nuevo, *analytics* y los componentes digitales que lo integran.

La modelización avanzada de los *drivers* de negocio es la que permite incrementar la automatización en la elaboración de las proyecciones y, a su vez, elevar su nivel de certeza. Proyecta el algoritmo no el juicio humano, y lo hace cada vez con un nivel de precisión mayor a través de *Machine Learning*.

NUEVOS ELEMENTOS EN LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

Las soluciones EPM (*Enterprise Performance Management*) de mercado, integradas en mayor o menor medida con los ERP transaccionales y los sistemas operacionales de negocio, siguen siendo el núcleo central de la arquitectura tecnológica de la función de control de gestión. Pero es necesario incorporar otros elementos que impulsen su evolución. El 40% de las compañías perciben ciertas limitaciones tecnológicas para articular el proceso de planificación y se tiende hacia arquitecturas de corte híbrido. La captura de datos y el cálculo de los modelos, junto con la orquestación del proceso se soporta desde el *core* EPM, que se ve enriquecido y potenciado por una serie de

entre los intervinientes y automatizarse los flujos de trabajo. A través de arquitecturas *single source of truth* que se apoyan en el *cloud* y funcionalidad que facilita la colaboración entre las diferentes áreas, este tipo de enfoques es cada día más factible.

4. Integrated Planning. El nivel de integración de los modelos de planificación es cada vez mayor desde dos vertientes:

> Por su proceso de elaboración. La tendencia es integrar los modelos de planificación operativa con el de proyecciones financieras. Es en cierto modo una extensión del concepto de planificación colaborativa, que se sustenta a la vez en la adopción de un modelo de planificación basado en *drivers*.

> Por el modelo financiero en sí mismo. La planificación financiera tradicional se focaliza en la cuenta de resultados pero la paulatina relevancia de la liquidez (*Cash is king*) lleva a incorporar la visión de balance. Esto conduce a una mayor complejidad del modelo para asegurar la coherencia entre los tres estados financieros, (P&L, *Balance* y *Cash Flow*) y para articular un *cash flow forecasting* de calidad, que vaya más allá de la aplicación de las medias del DSO (periodo medio de cobros) y DPO (periodo medio de pagos).

5. Rolling Forecast. Junto a la carga de trabajo, otra crítica generalizada al proceso de planificación es su naturaleza estática. El presupuesto sigue siendo el principal ejercicio de proyección a corto/medio pla-

zo de la compañía. Una vez realizado, las actualizaciones suelen ser menores y con un enfoque de estimación a cierre. En entornos de negocio estables y predecibles, un ciclo de planificación de corte estático puede ser suficiente. Pero en entornos VUCA como el actual, y obviando el «cine negro», se precisan modelos con mayor actualización y con un horizonte temporal más allá del cierre actual para obtener una imagen precisa de la evolución a futuro del negocio y adoptar las medidas correctoras cuando la tendencia no es la esperada. También, para aprovechar oportunidades de inversión si se prevén resultados superiores a los objetivos fijados.

El reto para lograrlo es doble. Evitar generar cargas adicionales de trabajo que impacten en el desarrollo y calidad de



FIGURA 2

Niveles de madurez de analytics



FUENTE: EY.



FIGURA 3

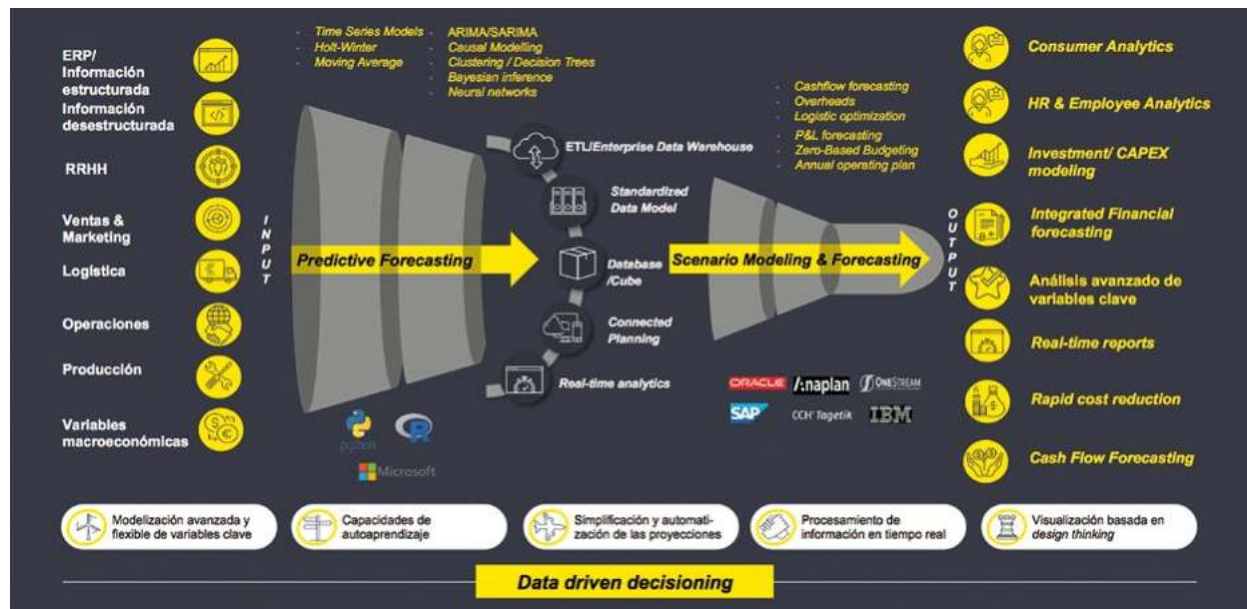
Evolución a futuro del proceso de presupuestación y forecasting

	Rolling forecast acabará reemplazando al proceso presupuestario tradicional	La evolución del proceso de forecasting pasa por adoptar una plataforma analítica
De acuerdo	69%	66%
Sin opinión	12%	4%
En desacuerdo	19%	26%

FUENTE: EY.

FIGURA 4

Plataforma EPM (Enterprise Performance Management) de referencia



FUENTE: EY.

HOY YA NO BASTA CON ANALIZAR LOS DATOS DISPONIBLES, TAMBIÉN HAY QUE SABER PRESENTAR SUS CONCLUSIONES DE FORMA ENTENDIBLE PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES

componentes más alineados con las nuevas capacidades digitales. Para dotar de inteligencia a los modelos de planificación y al análisis de la información de gestión, se suele habilitar un entorno analítico en el que albergar la información estructurada y no estructurada (*data lake*), realizar la modelización avanzada y la calibración de los algoritmos de predicción y maximizar la explotación de los datos disponibles. En cuanto a este último aspecto, es importante diferenciar este tipo de análisis frente a lo que implica el mero *reporting*. Se «explota» el dato con el fin de obtener *insights* de valor para el negocio,

frente a una ordenación estructurada de la información financiera para su consulta.

ROBOTIZACIÓN Y EXPLOTACIÓN AVANZADA

Para ganar en eficiencia, estas arquitecturas incorporan facilitadores robóticos de primera y segunda generación que automatizan el proceso de elaboración de información de gestión. Los *Robotic Process Automation* (RPA) de primera generación realizan tareas transaccionales (extracción de información, depuración y validación de datos, preparación de formatos...), mientras que los de segunda generación, a través de capacida-

des NLP (*Natural Language Processing*), facilitan la incorporación de comentarios sobre los cuadros de información previamente elaborados. Ir un paso más allá implicaría que el robot propusiera el análisis sobre los datos obtenidos, pero aún queda para alcanzar este punto de madurez tecnológico. El último complemento al *core EPM* se centra en la presentación y explotación gráfica de la información, con soluciones de *visual analytics* en las que el componente gráfico tiene más relevancia que el analítico. Hay que entender que no basta con analizar los datos disponibles, también hay que saber presentar sus conclusiones de forma entendible para facilitar la toma de decisiones. La potencia gráfica de estas soluciones combinada con técnicas de diseño es la clave. No quiere decir que estas soluciones no tengan funcionalidad analítica, pero es cierto que las hay más especializadas en ese ámbito.#

EJEMPLO

Planificación predictiva de *cash flow* en una empresa de consumo

Con el ánimo de ilustrar alguno de los conceptos desarrollados, referiré un ejemplo de planificación predictiva de *cash flow* (*Cash flow forecasting*) para una compañía de consumo en sus aspectos más relevantes. Un modelo tradicional de planificación de este tipo probablemente aplique algo de inteligencia analítica para la estimación de la demanda y las ventas. Si bien, es bastante frecuente que este tipo de información se base en previsiones facilitadas por las áreas comerciales en base a su experiencia y conocimiento del mercado. A partir de ahí, y de forma sucesiva, se van obteniendo los diferentes epígrafes o bloques de la cuenta de resultados. A continuación, habría que trabajar en la conversión de la cuenta de resultados en flujos de liquidez, en entradas y salidas de caja. Para ello, se aplicarán periodos medios de cobro y periodos medios de pago a nivel general o por tipología de

cliente y proveedor, aunque a veces es una laminación «manual» en el tiempo de la estimación realizada basada en la experiencia. A modo de resumen general, mucho «juicio humano» y manualidad.

ENFOQUE PREDICTIVO

El planteamiento sería netamente diferente en el caso de un enfoque predictivo como se aprecia en la figura 5. La proyección de los diferentes elementos o al menos gran parte de sus partes integrantes se basan en algoritmos de mayor o menor nivel de complejidad. No existe una receta única, es una cuestión de un ajuste en continuo, que depende de las características propias de la variable a estimar y de los datos disponibles. En el ejemplo, la modelización adoptada ha seguido las siguientes directrices:

- En la medida en que se dispone de series temporales y el entorno de negocio está en una situación de razo-

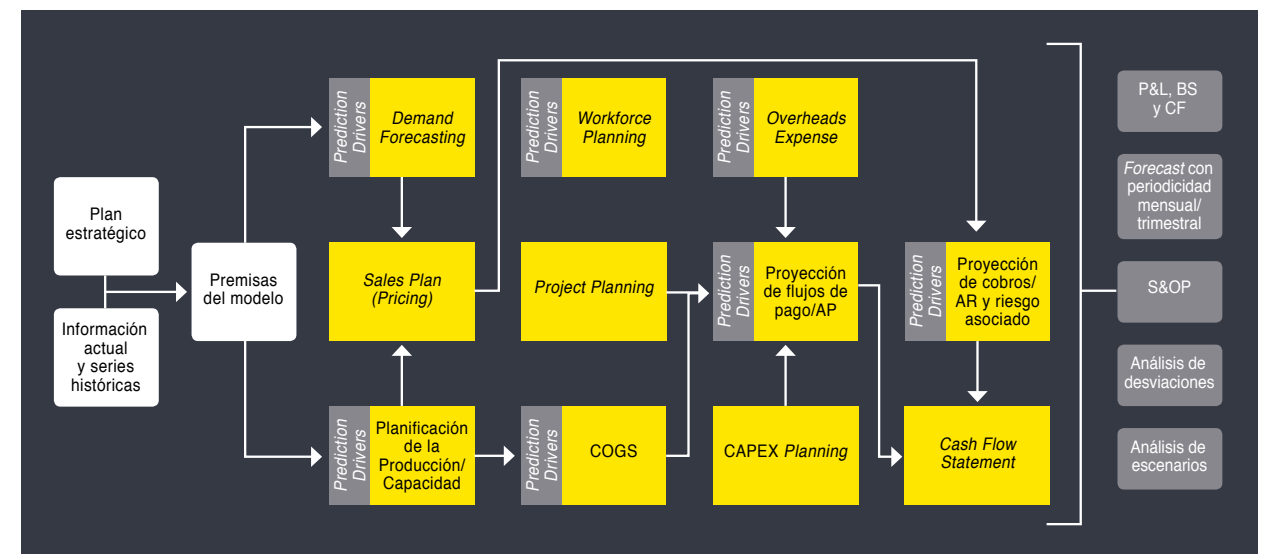
nable estabilidad, las modelizaciones tipo ARIMA son bastante aceptables. En caso de detectarse estacionalidad, habría que evolucionar hacia modelizaciones tipo SARIMA.

- En momentos disruptivos como el actual o con un nivel de datos escaso, las modelizaciones basadas en la inferencia bayesiana o en redes neuronales cobran sentido. Si bien es cierto que representan una aproximación bastante empírica, las capacidades actuales de procesamiento las hacen más factibles.

El planteamiento tiene una orientación *data driven*. Su cimiento está en la explotación del valor inherente al dato, como base de la modelización de las variables clave. La intervención del juicio humano se convierte en el «calibrador» final del resultado del modelo, la palanca de ajuste fino, lo que a su vez acelera la ejecución del proceso.

FIGURA 5

Cash Forecasting: enfoque avanzado de modelización



FUENTE: EY.

Con este enfoque se puede pasar de un modelo de planificación de tipo estático y que gira alrededor del presupuesto, a uno de naturaleza dinámica que tiene

al *rolling forecast* como eje principal. De un enfoque *backward looking* a uno *forward looking*. Una evolución en la que la tecnología juega un rol central,

pero en la que se integran otros elementos culturales y organizativos para lograr la materialización plena del concepto *data driven*.

Caso de éxito de Royo Group

ADAPTARSE AL CRECIMIENTO Y LA COMPLEJIDAD

Nicolás Salvador es el director financiero de la multinacional valenciana Royo Group, que en menos de una década se ha convertido en el segundo *player* europeo en el ámbito del mueble y los diferentes elementos que componen el baño. Una evolución que ha sido posible gracias a la incorporación de tecnología exponencial en el área de control de gestión. Salvador comparte esta interesante experiencia que, según revela, guarda grandes similitudes con su gran pasión, los *raids*, en los que participa desde hace tiempo como copiloto.

TEXTO: **NICOLÁS SALVADOR**
Chief Financial Officer (CFO) de Royo Group.



Todo crecimiento es finito, pero mientras se produce, se generan grandes desequilibrios en la organización y se incrementa la complejidad, lo que origina ineficiencias y coste. Como responsable financiero de Royo Group y como copiloto de *raids*, describiré nuestra experiencia y las similitudes entre estas dos responsabilidades, ambas a la derecha del que dirige. Existe mucha literatura sobre los distintos perfiles de los profesionales: *thinkers* frente a *doers*, analíticos, creativos, lógicos, independientes, flexibles... Un buen financiero y, en especial, los Controllers (copilotos de la dirección de la compañía)

necesitan pequeñas dosis de cada uno de estos perfiles para entender la globalidad de la empresa, asociar diferentes informaciones y ser capaces de crear una propuesta de solución a problemas arduos con respuestas ágiles e ingeniosas. En Royo Group cubrimos las necesidades relacionadas con el aseo personal mediante la fabricación y comercialización de diferentes elementos que componen el baño. Estamos especializados en los espacios del baño dedicados al mueble con todas sus derivadas: lavabo, espejo, luminaria, mueble auxiliar... y a la ducha, como platos, mamparas, columnas,

etcétera. Tras mucho esfuerzo e infinidad de planes estratégicos, nos hemos convertido en el segundo *player* europeo en un mercado muy atomizado y extremadamente competitivo.

REINVENCIÓN Y ADAPTACIÓN CONTINUA

En el espacio de nueve años, desde mi incorporación en 2011, Royo Group ha incrementado sus ventas multiplicándolas por 2,6. En lo referente a la exigencia al departamento de *controlling*, a este múltiplo habría que añadirle un factor corrector al alza, debido al incremento

de complejidad en el mismo periodo. Durante esta etapa, el departamento financiero (*accounting*, *legal*, *tax*, *treasury* y *controlling*) ha ampliado la plantilla de siete a diez personas, manteniendo el mismo equipo original. Esto ha sido posible gracias a la reinvencción y adaptación continuada del departamento a las nuevas circunstancias, a la dedicación de cada uno de los miembros del equipo y a los cambios tecnológicos existentes e implementados. También nos ha ayudado en este impulso, la cultura existente en la empresa, con un fuerte énfasis en la ambición por mejorar.

El Controller debe entender la globalidad de la empresa y ser capaz de crear propuestas de solución a problemas arduos con respuestas ágiles e ingeniosas

NECESIDADES DEL ÁREA DE CONTROL DEL SIGLO XXI

En Royo Group, iniciamos una nueva fase de definición del área y con ella diseñamos un departamento financiero del siglo XXI que nos permitiera cubrir todas las necesidades que el momento nos exige y que, entre otras, enumero a continuación:

- Mayor control sobre las filiales.
- Homogeneización de la información, con independencia del nivel de granularidad de cada ERP.
- Drástica reducción del número de ficheros Excel utilizados.
- Escalabilidad y fácil incorporación de nuevas sociedades, para acompañar el proceso de *build-up*.
- Posibilidad de realizar análisis «*what-if*» robustos.
- Velocidad y agilidad.
- Consolidación de la información.
- Una única fuente de la verdad.
- Delegación de responsabilidad sobre la información a las filiales.
- Planificación y *reporting* unificados y con mayor fiabilidad.

En el momento de mi incorporación, algunos sistemas requerían una evidente actualización. La situación en la que se encontraba esta área no era la más favorable. Reflejaba inconsistencia de información, diversas fuentes de datos, uso de la misma nomenclatura para indicadores diferentes, información deslocalizada y escasez de procedimientos establecidos. Sin duda, me recordó mi primera carrera en *Rallyes Todo Terreno*, a la que llegamos con neumáticos inadecuados, puesta a punto de suspensiones ineficiente, sin procedimientos de instalación y desinstalación en el vehículo o desconociendo la longevidad de algunas piezas clave. A pesar de todas estas ineficiencias, estuvimos luchando en la carrera hasta que los 85 grados centígrados del habitáculo acabaron por deshidratar al piloto, por lo que tuvimos que abandonar y solicitar ayuda médica.

VUELCO HACIA EL CONTROLLING

En Royo Group, inmediatamente iniciamos un procedimiento de racionalización de los procesos y de culturización financiera,

pero no solo en el departamento, sino en toda la compañía. Además, redefinimos el papel del área financiera con un importante vuelco hacia el apartado de *controlling*. Así, el departamento financiero pasó de ser una «obligación legal» y con aparente poco valor añadido, a ser el principal soporte para la toma de decisiones del grupo.

CAMBIO DE CULTURA Y CAMBIO TECNOLÓGICO

Actualmente, términos como *OPEX*, *CAPEX*, *Working Capital*, *Add-ons* y un largo etcétera forman parte del vocabulario diario de toda la empresa. Este proceso ha incluido el diseño de un logotipo simple pero suficiente, que identifica al departamento y que se incluye en los *deliverables* que se producen. También, acometimos un proyecto de reestructuración y creamos una sociedad *holding* que instrumenta todas las inversiones, así la cabecera del grupo actual es RGIB (Royo Group International Bathroom).

Junto al proceso de creación de cultura, tanto interno como del resto de la organización, iniciamos un proceso de cambio



tecnológico que nos debía permitir dar soporte al ambicioso plan de crecimiento de la compañía mediante un paquete de *software* escalable. Con gran esfuerzo de toda la organización, en 2015 arrancamos con SAP (programa informático para organizar y gestionar los recursos) en todas las empresas españolas del grupo, con una implementación *big-bang*, es decir, en una sola operación se reemplazó el *software* existente por el nuevo. Adaptación y evolución.

LA FIABILIDAD ES LA CLAVE

En las carreras me ocurre algo similar. Primero construimos un nuevo equipo, con nuevos mecánicos, un *manager*, camión de asistencia y mejoramos nuestro segundo coche, que incorpora mayor anchura, mayor longitud y mayor autonomía. Nuestra ambición continuada y perseverancia nos hace saltar a carreras en África, con recorridos equivalentes a los del Dakar. En el continente africano cambia radicalmente el escenario. Un error de navegación (que es un fallo del copiloto), nos puede hacer perder horas. En este contexto, el ocupante del asiento derecho, el copiloto, se convierte en imprescindible para poder llegar a la meta. Su fiabilidad es clave.

Pero volvamos a la empresa. El grupo sigue creciendo y se incorpora al acciona-

El objetivo era construir una gran empresa adquiriendo otras más pequeñas, siendo el resultado de la suma de todas mayor que la suma de cada una por separado

riado un fondo de inversión con el propósito de crear un *build-up* en el sector proyectando un fuerte crecimiento por adquisiciones. El objetivo era construir una gran empresa a partir de la adquisición de otras más pequeñas, siendo el resultado de la suma de todas ellas mayor que la suma de cada una de ellas por separado. Esto nos lleva a incorporar a un *Corporate Controller* que nos permita atender debidamente a las filiales, ofrecer el nivel requerido de información y continuar dando el soporte necesario para la toma de decisiones. Es decir, continuar siendo eficientes aportando valor añadido.

Con un equipo financiero cohesionado, culturizado y con un altísimo nivel de compromiso, nos encontramos frente a un escenario de complejidad creciente, con filiales que disponen de diferentes niveles de capilaridad de la información, con diferentes ERP, monedas loca-

les y con culturas divergentes en algunos aspectos.

Todos los avances que habíamos conseguido mediante la transformación del departamento financiero y la incorporación de SAP en algunas sociedades, no es suficiente. La evolución del negocio y la creciente complejidad nos invitan a reinventar de nuevo nuestras funciones, ya que, en caso de continuar con la misma configuración, no seríamos capaces de disponer de información homogénea en tiempo y forma.

LA COMPLEJIDAD CIEGA LA VISIÓN SOBRE LA GLOBALIDAD

Hasta este momento, el grupo había sido capaz de obtener el *reporting* mensual, trimestral, anual y *ad-hoc* eminentemente basado en Excel, con todas las ventajas ya conocidas de este *software*: elevada capacidad de personalización, fácilmen-





Nos encontramos que un sistema de planificación y reporting basado en Excel que funcionaba de manera impecable al principio, se convierte en un problema que se amplifica por momentos

te accesible por todos los miembros del equipo, rápido y ágil. Pero a medida que la complejidad se esparce por el grupo como una mancha de aceite, empezamos a llegar a los límites de la capacidad de procesamiento de Excel. Al efectuar los análisis de variaciones (con más de 23.000 referencias, más de 60 países, con dos millones de muebles anuales, diferentes canales de ventas...) de mix, volumen y precio, este software alcanza los límites físicos (en líneas) y cualitativos (capacidad de procesamiento). Nos encontramos que un sistema de planificación y reporting basado en Excel que funcionaba de manera impecable al principio, ahora es un problema que se amplifica por momentos. Por ejemplo, en el caso de la planificación llegamos a disponer de 180 ficheros para la presupuestación de una única sociedad. En ellos se recogen las ventas estimadas de

cada responsable comercial, con información de precios, cantidades, estacionalidad mensual, clientes y referencia de productos; también el cálculo de costes por referencia y grado de utilización de planta, horas extras o de empleo temporal necesarias; el cálculo de cuellos de botella en el proceso de fabricación y de la subcontratación necesaria; OPEX detallados por ítem, orden de control, departamento, etcétera.

SITUACIÓN DIFÍCIL DE MANEJAR

Estos ficheros son necesarios no solo para aportar un presupuesto válido, sino para ser capaces después de explicar qué ocurre con el mix, con los precios y con los costes. Para aportar valor añadido a los análisis de información, requerimos una gran cantidad de información ya en los presupuestos. Los ficheros comienzan

AGENTES DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

Nuestros sistemas nos permiten echar la vista atrás y ver el polvo del camino. Nos permiten diagnosticar muy bien el momento actual y dar soporte a la toma de decisiones, pero también debemos ser capaces de escrutar qué tenemos delante y no vemos.

Ya estamos desarrollando el nuevo plan de trabajo que nos permita predecir la evolución de varios indicadores clave (*predictive analytics*), la incorporación de RPA o automatización robótica de procesos y de inteligencia artificial, la utilización correcta de la gran cantidad de datos disponibles... Todo, enmarcado en la estrategia de transformación digital del grupo de la que somos uno de los conductores. El gran reto del Controller es gestionar la transformación cultural de la organización, manteniendo la cohesión, así como convertirse en agente del cambio tecnológico. Este proceso de cultura+tecnología debe ser continuo, ya que la optimización no es un *one-off*. El principal objetivo debe ser la creación consistente de valor añadido en procesos y actividades, que en última instancia se transforman en ventaja competitiva.

a interrelacionarse entre sí, creando una red interconectada que precisa mantener abiertos múltiples ficheros para obtener la información correcta.

Comienza también un periodo con un creciente número de *e-mails*, con ficheros adjuntos y con versiones que llegan a confundirse. La complejidad en cada una de las filiales, así como el creciente número de sociedades, empieza a convertirse en una tela de araña la información disponible. El elevado número de ficheros en Excel añade además el factor del error humano en cálculos, en modificaciones, en versiones... La situación empieza a ser difícil de manejar, poco ágil y, en ocasiones, con pérdida de precisión en la información. Necesitábamos un libro de ruta que volviese a situarnos de nuevo en la pista correcta y en la dirección adecuada.

Con un equipo de personas bien estructurado y con responsabilidades delimitadas, la compañía solo podía dar respuesta a las necesidades del departamento con un *upgrade* (actualización) tecnológico. Siguiendo con el símil del copiloto y de las carreras, debíamos buscar qué suspensiones y tarados, qué neumáticos y presiones aportarían un mayor nivel de eficiencia en etapas de

500 kilómetros con terrenos muy variados: roca, piedra, arena o barro.

IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA

Liderado por el *Corporate Controller*, iniciamos un proceso de búsqueda y posterior selección de un paquete de *software CPM* (*Corporate Performance Management*) que pudiera dar respuesta al mayor número posible de elementos de nuestra lista. Tras dos meses de valoración de diferentes propuestas, tomamos una decisión y comenzamos la implementación de OneStream. La tecnología implementada nos ha permitido cubrir gran parte de los elementos que habíamos marcado como funcionalidades instaladas.

Tras la aparición del COVID-19, el análisis de escenarios de planificación nos ha permitido realizar múltiples interacciones y versiones de las predicciones, ayudándonos a determinar los planes de acción en función de algunas varia-

bles clave de la compañía. Gracias a estas previsiones, hemos sido capaces de determinar la duración de los ERTE, recorres de gastos necesarios, necesidades de caja, evolución del *working capital*... Esto nos ha permitido dar un importante salto cualitativo en cuanto al valor añadido aportado por el departamento.

SOPORTE A LA TOMA DE DECISIONES

Si somos capaces de generar escenarios diferentes y de realizar los ajustes necesarios en la compañía para que estos escenarios puedan ser viables en todos sus aspectos (capacidades, personas, financiación), el árbol de decisiones queda predefinido. Y si las constantes vitales de la compañía se ven afectadas y nos direccionan a uno de estos escenarios previamente analizados, podemos ser más ágiles y rápidos en la toma de decisiones, ya que están contempladas en el análisis. Y ese es nuestro trabajo, dar soporte a la toma de decisiones.

Lo mismo nos sucede en las carreras. Prevemos los posibles problemas y damos una solución tecnológica previa que permita minimizar el riesgo en el tramo cronometrado (por ejemplo, para evitar averías eléctricas renunciamos al sistema eléctrico con fusibles y usamos tecnología sustitutiva), o bien, estudiamos todo lo que puede ocurrir en carrera y lo testamos en nuestras instalaciones (por ejemplo, el cambio de la correa de distribución o la rotura de un palier).

Lo que nos enseña el pasado reciente es que la incertidumbre forma parte de nuestras vidas y cada vez exige mayor velocidad y agilidad en la toma de decisiones. Por ende, y como responsables del control financiero de la compañía, tenemos que ser capaces de aportar hechos que permitan dar mayor seguridad a las decisiones. Las guerras comerciales, las burbujas financieras e inmobiliarias o el COVID-19 son elementos que pueden producirse con mayor frecuencia en el futuro. Por ello, una vez solucionados los elementos de la lista marcada como objetivo, el trabajo del Controller no finaliza. #

MOROCCO DESERT CHALLENGE 2018 EXTREME RALLY-RAID		
P. 137 de 138	ETAPE 2 - SP1	Etape 476,94 km
474,70	0,31	
12681.		
474,80	0,10	50m
12682.		
475,14	0,34	betw CAIRNS C 61°
2683.		
476,14	1,00	
684.		
476,41	0,27	
85.		

Llegó un punto en el que la situación no era ágil y se perdía precisión en la información. Royo Group necesitaba un libro de ruta, como en los raids, para situarse de nuevo en la pista correcta y en la dirección adecuada.



LIDERAR EN ENTORNOS VIRTUALES

SON IMPRESCINDIBLES LAS SESIONES *ONE TO ONE* Y OFRECER *FEEDBACK* FRECUENTE ORIENTADO A FUTURO

El liderazgo virtual era una tendencia impalpable antes de marzo de 2020, pero en el contexto actual se ha acelerado exponencialmente. Las empresas necesitan que sus actores clave desplieguen un tipo de liderazgo en modo digital para conducir a sus colaboradores y a la propia organización hacia una nueva etapa en su itinerario evolutivo. En algunos casos, incluso más que evolutivo, revolucionario. O en palabras más técnicas, disruptivo. Profesionales que sean capaces de ver la realidad de una manera desacostumbrada.

La mayoría de las organizaciones trabajan en entornos virtuales. Un ecosistema con sus propias características, códigos y reglas de juego que es necesario conocer. En ese contexto, disponer de las habilidades necesarias para ejercer el liderazgo virtual será esencial para mantener e incrementar el compromiso y el rendimiento de las personas que trabajan en posiciones deslocalizadas.

La ausencia de presencia física no significa que el líder abandone las funciones que ha desempeñado siempre. De hecho, son más importantes que nunca, pero deben adaptarse a las nuevas coordenadas. En ese *checklist* siguen presentes elementos como explorar las áreas de aprendizaje de los colaboradores e impulsar su desarrollo, ayudarles a poner foco en sus áreas de influencia para que sean más eficaces y productivos, alimentar su motivación o facilitar su implicación.

Un listado que deberá pasar por el doble tamiz de la distancia y la tecnología que permite salvarla. La comunicación será la vía que habilitará al líder para mantener y enriquecer los puentes con sus colaboradores. Una comunicación que deberá ser muy precisa y casi artesanal, que combine la cla-

ridad y concreción del mensaje con un tono cálido y cercano.

Practicar una escucha empática y generalista, que permita una conexión emocional con el equipo, es especialmente importante en entornos remotos, y la tecla que activa la colaboración entre personas que no se encuentran en la misma localización.

El aislamiento que provoca el teletrabajo o el hecho de trabajar con los compañeros desperdigados por el mundo hace que sea imprescindible contar con una guía clara de cuáles son los objetivos, operativas y, en general, de lo que la empresa espera de cada trabajador. El líder virtual es la figura que debe erigirse en esa brújula que haga que su equipo se sienta permanentemente arropado y no pierda el foco.

Las reglas del juego en entornos virtuales son distintas a las presenciales. Por ejemplo, en el manejo del tiempo. El líder virtual ha de asegurarse de que las reuniones y el resto de interacciones con su equipo sean efectivas y concisas, pero sin dejar de aprovechar la oportunidad que suponen para reforzar los lazos humanos que conecten a sus miembros. Estar muy pendiente de las personas, a través de sesiones *one to one* y un *feedback* frecuente y orientado a futuro, es otro imprescindible del líder virtual. Como lo son mostrar paciencia y empatía, y fomentar rutinas saludables entre los colaboradores (desconexión, encuentros informales...).

Y estar preparado para lo inesperado, ser un generador permanente de «planes B». Porque nuestro equipo necesita saber que su líder está ahí, muy cerca. Liderando con el ejemplo, prestando su apoyo y siempre dispuesto a dar ese empujón para alcanzar el siguiente nivel.

FERNANDO BOTELLA

CEO DE THINK&ACTION

ES *BUSINESS TRAINER*, EXPERTO EN TALENTO, LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. RECONOCIDO *SPEAKER* Y FORMADOR EN TEMAS RELACIONADOS CON SU EXPERIENCIA DE MÁS DE 25 AÑOS EN PUESTOS DE DIRECCIÓN EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA: GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS, INNOVACIÓN, PENSAMIENTO DISRUPTIVO, LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN CULTURAL. AUTOR DE OCHO LIBROS, ENTRE ELLOS *CÓMO ENTRENAR LA MENTE*, QUE HA PUBLICADO ALIENIA.



INTELIGENCIA COLECTIVA, NUEVO MOTOR DE LA EMPRESA

ES UN PASO MÁS DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA CONSEGUIR MAYOR EFICIENCIA

Los meses de pandemia han cambiado la forma de trabajar y los modelos de negocio de las empresas. En algunos casos, han visto con sorpresa una implicación mayor de sus empleados que incluso ha dado lugar a mayor productividad que cuando trabajaban de manera presencial.

El teletrabajo se ha impuesto y las empresas han tenido que acelerar sus planes de digitalización para dar respuesta a las nuevas necesidades. Para muchos directivos, el hecho de enfrentar una situación desconocida como no poder gestionar sus equipos en persona, les ha generado ansiedad. Sin embargo, también ha visibilizado una gran oportunidad para quienes sean capaces de hacer rendir la inteligencia colectiva de sus organizaciones.

Aunque hay diferentes herramientas digitales para favorecer el trabajo colaborativo, no es suficiente. Las empresas tienen que aprender a facilitar esta dinámica, puesto que no estamos formados para trabajar así, y menos, en la distancia.

La inteligencia colectiva es un paso más del trabajo en equipo para conseguir mayor eficiencia. Supone la unión de los individuos, aportando sus conocimientos individuales, para crear algo nuevo o resolver una situación determinada.

Un estudio realizado por los profesores Anita Williams, Thomas Malone y Christopher Charbis del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT por sus siglas en inglés) en el que participaron 700 personas, divididas en grupos de trabajo de entre dos y cinco, obtuvo pruebas contundentes de que en los equipos existe lo que se denomina inteligencia colectiva.

Sin embargo, los equipos más inteligentes

no fueron los integrados por individuos con un coeficiente intelectual mayor, sino:

- > Los que contaban con una participación equilibrada en las discusiones, en lugar de dominarlas una o dos personas.
- > Los que tenían mayor porcentaje de mujeres entre sus participantes.
- > Los que disponían de mayor capacidad para leer las expresiones faciales o emociones de otras personas.

La tecnología permite el acceso de forma fácil y rápida a la información y facilita su intercambio, pero también puede distraer la atención. Por la necesidad de relacionarnos que sentimos las personas, los directivos han de contar con este factor de dispersión al mezclar tecnología e individuos para mejorar la inteligencia colectiva. Además, han de considerar que la relación que se establece entre los miembros de un equipo influye en su motivación. No en vano, el estudio citado advirtió de la necesidad de combinar inteligencia colectiva y relaciones de calidad para que los proyectos tuvieran éxito.

La inteligencia colectiva ayuda a aprovechar todas las competencias de los distintos componentes del grupo, lo que contribuye a la obtención de mejores resultados. Está demostrado que los empleados que se sienten parte de la empresa, aumentan su nivel de compromiso.

Sin duda, las organizaciones serán cada vez más virtuales y con menor presencia física. Para que sean también más inteligentes requerirán de los *Controllers* un liderazgo diferente, que fomente la inteligencia colectiva con la tecnología necesaria y la capacidad de generar buenas relaciones interpersonales en la red.

LOURDES MOLINERO

CEO DE HABEMUS DIGITAL

HA DESEMPEÑADO SU CARRERA EN EL MUNDO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO DIRECTORA EN DIFERENTES MULTINACIONALES TECNOLÓGICAS. EN LA ACTUALIDAD, DESARROLLA PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIGITALES PARA DIFERENTES COMPAÑÍAS. ES AUTORA DE VARIOS LIBROS SOBRE LIDERAZGO Y *MANAGEMENT*. DE FORMACIÓN ECONOMISTA Y MBA POR EL IESE, TAMBIÉN HA CURSADO PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA Y ES *COACH* EJECUTIVO.

La planificación y ejecución de proyectos es esencial en una actividad con largos ciclos productivos

CLAVES DEL CONTROL DE GESTIÓN EN EL SECTOR INMOBILIARIO

Los sistemas de control y planificación estratégica se han convertido en un área decisiva de las compañías inmobiliarias. Identificar los factores que influyen en la evolución del sector y de las empresas que operan en él es una tarea primordial. También, anticipar movimientos en el mercado para detectar nuevas oportunidades y aplicar los ajustes necesarios. En este entorno, el trabajo de análisis e identificación de los KPI que realiza el Controller es fundamental para sobrevivir en un sector reservado para unos pocos elegidos.

TEXTO: **DANIEL BARRIOS**
Director de Control de Gestión de Neinor Homes. CCA Certificate®.

El sector inmobiliario en España se caracteriza por su dinamismo. Es una actividad sujeta a cambios directamente relacionados con la evolución de otros ámbitos de la economía. Es el caso de la construcción, debido a la fluctuación de los precios de los materiales, o de la banca, puesto que a través de ella el promotor accede a la financiación y el cliente final obtiene hipotecas. Al tiempo, destaca por ser un sector altamente regulado al que le afectan las diferentes normativas urbanísticas que dependen, en gran medida, de los entes y gestores locales.

Otra singularidad de esta actividad económica es su largo ciclo productivo. Hablamos de plazos de entre dos y tres años desde que se produce la compra del suelo finalista hasta la entrega final al cliente y de un periodo superior a los cuatro años cuando el suelo requiere de un desarrollo urbanístico. Unas circunstancias que lo convierten en un sector lento ante cualquier cambio brusco en la economía.

Estas particularidades hacen necesario identificar los factores que influyen en el sector y las empresas que operan en el mismo, así como anticipar los movimientos que pueden producirse en el mercado para realizar los ajustes necesarios. Aquí reside la diferencia entre desaparecer o sobrevivir en un sector reservado a unos pocos elegidos. En este contexto, es fundamental la labor de análisis de todas las áreas relevantes de la empresa y de identificación de los principales KPI (*Key Performance Indicator*) o indicadores clave.

CUMPLIR LOS PLAZOS

El cumplimiento de los plazos en el sector inmobiliario es un factor tan relevante que distingue de forma clara las compañías saneadas de otras que pueden llegar a presentar un *profit warning*. Esta situación se pone de relieve cuando una firma que cotiza en Bolsa se ve obligada a emitir una advertencia dirigida a los inversores debido a una revisión a la baja de sus previ-

aciones de ventas o de los beneficios. Y es que los mercados penalizan severamente el incumplimiento de plazos. Debido a la normativa fiscal y contable a la que están sujetas, las inmobiliarias no registran en sus balances los ingresos que generan las promociones hasta la finalización y entrega al cliente final. Por lo tanto, para que un proyecto pueda reflejarse en la cuenta de pérdidas y ganancias debe haberse transmitido el riesgo (es decir, la titularidad de los inmuebles de la promoción) al cliente final mediante escritura pública.

PERIODOS DE EJECUCIÓN MUY LARGOS

Todos los costes, desde la adquisición del suelo, los trabajos y definición del proyecto, que incluye el coste de arquitectos, topógrafos, licencias, tasas... hasta los trabajos de construcción se activan como existencias durante la ejecución de la promoción. Es un proceso que se puede entender de dos a tres años para proyectos que comienzan con la adquisición de un suelo finalista y hasta cuatro o cinco años si el proyecto empieza con la adquisición

de suelo en el que no se ha acometido aún el desarrollo urbanístico.

Así, si se produce una desviación de los plazos de ejecución podría derivar en un retraso que suponga la traslación del proyecto a otro ejercicio y, por lo tanto, también del reconocimiento de los ingresos de la compañía.

Las grandes compañías del sector suelen tener una amplia cartera de proyectos, de entre cien y 120, desarrollándose al mismo tiempo y con un alto volumen de beneficio por promoción. Cuando cotizan en el

mercado de valores y se produce cualquier desviación, es factible que se traduzca en el incumplimiento de lograr el beneficio esperado y comunicado a los accionistas para un ejercicio determinado. En momentos como este, podrían verse obligadas a presentar un *profit warning*.

IDENTIFICAR LOS HITOS PRINCIPALES

El análisis exhaustivo de los plazos de ejecución de los proyectos para detectar posibles desviaciones es fundamental para

Control de gestión se encarga del análisis exhaustivo de los plazos de ejecución de los proyectos para detectar desviaciones que impidan cumplir el plan de negocio



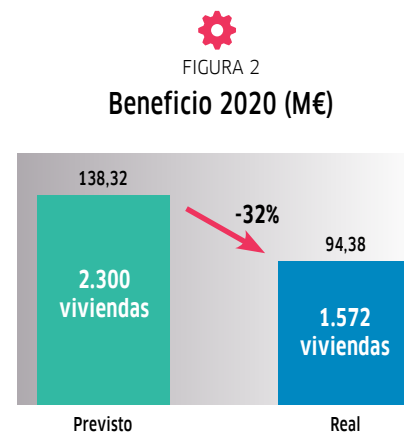
EJEMPLO

Revisión de beneficios

Veamos el caso de una promotora en el ejercicio de 2020. Su plan de negocio reflejaba la entrega de 2.300 viviendas y un EBITDA de 138 millones de euros. El calendario de entregas contemplado se expone en la figura 1.

Debido a la crisis generada por la irrupción del COVID-19, que supuso la ralentización y paralización de las obras durante los meses de confinamiento al no tratarse de actividades

esenciales, todas las promociones cuya entrega estaba prevista para el segundo semestre del ejercicio han tenido que desplazar su finalización dos meses más allá de la fecha contemplada. Así, las seis promociones planificadas para noviembre y diciembre han tenido que modificar su entrega y derivarla al ejercicio 2021. De esta forma, la situación del ejercicio 2020 se muestra en la figura 2.

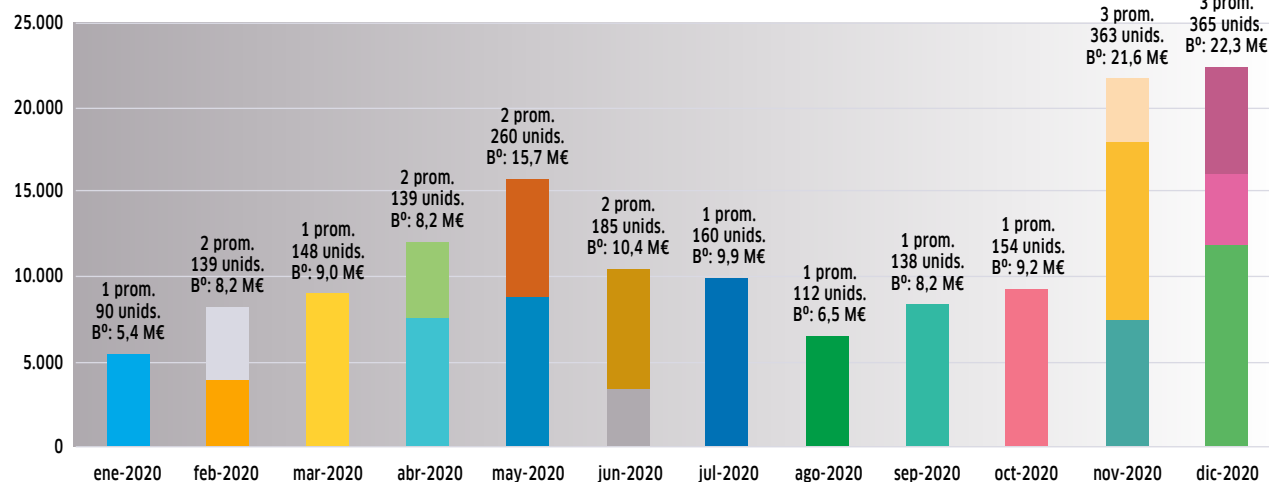


FUENTE: Elaboración propia.



FIGURA 1

Calendario de entregas 2020



FUENTE: Elaboración propia.

En este caso, el calendario de entregas estaba bien estructurado durante todo el ejercicio y pese a ello la caída registrada sería del 32%. Sin embargo, imaginemos que el plan de negocio hubiera acumulado las entregas a final de año, en esta circunstancia, la caída del beneficio habría alcanzado el 50% o del 60%.

Aunque en la mayoría de los casos se trata de un problema de *timing*, que seguramente quedará solucionado con las entregas de las promociones atrasadas en el trimestre del ejercicio siguiente, de cara al accionista y a los posibles dividendos del ejercicio, supone un incumplimiento que suele llevar un efecto corrector a la baja en la valoración de las acciones. Esta revisión podría llegar incluso a un *profit warning* si el incumplimiento es muy significativo.

En estas situaciones, el departamento de Control de Gestión es el encargado de identificar los posibles atrasos y tratar de aportar soluciones. Por ejemplo, anticipar tareas y otros hitos cuya ejecución puede ser simultánea para recortar plazos o incluso anticipar la entrega de otras promociones previstas para el primer trimestre del ejercicio siguiente y que la ejecución de la obra avance con cierto margen de adelanto sobre el calendario estimado.

actuar y tomar decisiones con el objetivo de cumplir con el plan de negocio. Y en esta tarea tiene mucho que decir el departamento de Control de Gestión, puesto que es el encargado de identificar los principales hitos del proceso productivo. Son los siguientes:

- > Compra del suelo (y plazos de desarrollo urbanístico en caso de no tratarse de suelo finalista).
- > Definición y planificación del proyecto.
- > Lanzamiento comercial.
- > Obtención de la licencia de construcción.
- > Financiación.
- > Trabajos de construcción (tanto de la posible urbanización exterior como del propio proyecto).
- > Obtención de la licencia de primera ocupación (LPO) o cédulas de habitabilidad (según el territorio).
- > Entrega al cliente final y servicios posventa.

Además, cada compañía definirá multitud de tareas y los procedimientos para alcanzar cada KPI en los plazos estipula-

dos y validados por el departamento de Control de Gestión.

No olvidemos que muchos de estos hitos dependen directamente de terceros, como administraciones y entes públicos (licencias de construcción, licencias de primera ocupación), organismos con unos ritmos de trabajo y plazos más dilatados que los de las compañías inmobiliarias. También están sujetos a organismos oficiales como los Colegios de Arquitectos y los Colegios de Aparejadores para la obtención de visados o a los Registros de la Propiedad y las Notarías para las divisiones horizontales y declaraciones de obra nueva; y a la actuación de las entidades bancarias para temas de financiación y subrogación de hipotecas al cliente final. Aunque el principal factor de dependencia está ligado a las contrataciones y subcontratas de obra que debe realizar la empresa para abordar la propia construcción de la promoción.

Control de gestión es el área que debe liderar el seguimiento y control de todas estas tareas, empujando para que los procesos

internos ayuden a acortar los plazos que dependen de terceros y detectando las desviaciones en las actividades que influyan en la consecución de los plazos marcados. De esta forma, podrá proporcionar información relevante y soluciones para la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa. Además, hay que tener en cuenta que una desviación en plazo siempre conlleva una desviación en coste.

CONTROL DE LOS COSTES

El largo plazo del ciclo productivo también repercute en que se multipliquen las variables que pueden afectar al coste de un proyecto. Desde aspectos internos como la mala planificación, diseño y construcción de las promociones o el fallo en los lanzamientos comerciales hasta otros de tipo externo como la subida de los precios de

Una desviación en un proyecto inmobiliario del 5% o del 10% puede significar un aumento de los costes de varios millones de euros

los materiales de construcción o el cambio en las condiciones de acceso a la financiación. Para dar una idea de la repercusión de estos factores, basta con señalar que una desviación del 5%-10% en un proyecto inmobiliario puede significar un aumento de los costes de varios millones de euros.

Por este motivo, las inmobiliarias deben disponer de un departamento sólido de Control de Gestión que vigile y controle los costes. Será el responsable de diseñar una eficaz herramienta presupuestaria de contabilidad analítica que le permita analizar los costes para poder anticiparse a las posibles desviaciones. Adicionalmente,

tendrá que desarrollar un buen *workflow* (flujo de trabajo) para las aprobaciones de costes, así como un procedimiento que no permita comprometer con terceros costes que no estén presupuestados. En el caso de que se aprueben costes excedidos, es necesario que se pueda monitorizar desde un principio la desviación y las implicaciones que conlleva en el coste y beneficio final del proyecto.

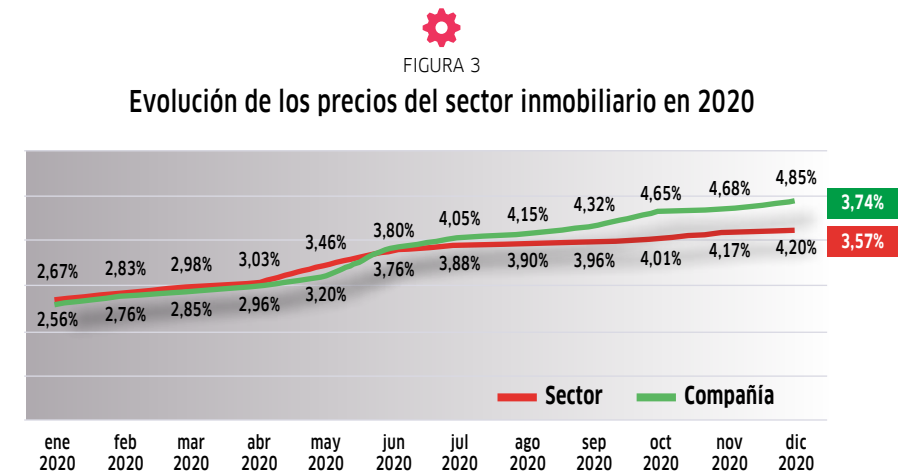
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La colaboración del área de *controlling* en el diseño de las aplicaciones informáticas necesarias para el control exhaustivo de los costes y de los plazos es vital. El obje-

tivo es que faciliten una visión global de la suma de proyectos y permitan reconstruir y diseñar (*forecast*) un nuevo plan de negocio. De aquí la necesidad de desarrollar una herramienta específica enfocada en los plazos y gestión de proyectos para detectar el retraso en una tarea y reconstruir el resto de plazos de la promoción para poder actuar en otras actividades y recuperar la desviación surgida.

Del mismo modo, el Controller debe ocuparse del funcionamiento óptimo del *workflow* de aprobaciones de compras. Debe ser ágil y flexible para no asfixiar los plazos de la compañía y, al tiempo, debe permitir la identificación de desviaciones antes de comprometer la contratación.

Con la puesta en marcha de ambas medidas, se pueden detectar en origen las desviaciones y proponer ahorros en otras partidas presupuestarias donde fuera posi-



FUENTE: Elaboración propia.

ble e incluso la subida de tarifa de algunas viviendas de la promoción, que puedan paliar la pérdida de beneficio.

VISIÓN GLOBAL DEL MERCADO

Como en otras actividades, la visión global del mercado e identificar los KPI necesarios para detectar si la firma se encuentra por encima o por debajo de estos indicadores es crucial, puesto que sirve para conocer las áreas de mejora dentro de la compañía. Existen indicadores relacionados con la actividad inmobiliaria que no se corresponden con el control y seguimiento de los plazos y de los costes que el Controller debe manejar. Algunos de ellos son:

- El sector se encuentra en un ciclo de crecimiento y expansión con subida de precios (ver figura 3). Control de Gestión tiene que identificar los indicadores necesarios para conocer si los incrementos de precio de la compañía están por encima o por debajo de la tendencia del mercado o si los ritmos de ventas son los adecuados.
- Costes de construcción medios por áreas geográficas. El Controller debe conocer los costes de construcción del sector por territorio (coste del metro cuadrado de techo construido por tipología de activo) y poder compararlos con los costes incurridos en las promociones de la compañía.
- Ratios de endeudamiento de los clientes (LTV) y tasa de esfuerzo del sector. Sir-

ve para que el área de *controlling* pueda contrastar si las promociones de la empresa necesitan de un mayor esfuerzo financiero (un mayor porcentaje de financiación o LTV) y si las economías familiares tienen que hacer un mayor esfuerzo para adquirir una vivienda (tasa de esfuerzo) de nuestra promoción.

Es cierto que existen más indicadores a tener en cuenta, pero no es aconsejable establecer un número muy elevado de KPI que haga perder la relevancia y calidad de la información. Es tarea de Control de Gestión identificar cuáles debe medir, saber cómo extraer la información referida a la compañía y al sector, entender las diferencias y actuar y proponer acciones en consecuencia.

Para finalizar, aunque sea una cuestión que aplica a cada uno de los puestos de la empresa, la posición de Controller requiere mantener la pasión por el trabajo bien hecho. El desempeño de esta actividad no suele arrojar un beneficio en el corto plazo, por lo que no suele ser fácilmente cuantificable. Más bien es un trabajo de consolidación y obtención de resultados a medio y largo plazo.

De ahí, que el Controller debe ser una persona apasionada por su trabajo, con continua necesidad de búsqueda de información relevante para la empresa, con ganas de mejorar día a día, con energías para adaptarse con rapidez a las nuevas tecnologías, abierto al resto del personal de la compañía... Solo así podrá desarrollar su trabajo con éxito. #

Anticipar las incidencias



Desde que se licita una obra a una promotora hasta que se finaliza pueden pasar 18-30 meses. Primero, las promotoras sacan a concurso las promociones. En una licitación normalmente intervienen cuatro o cinco constructoras, por lo que la competencia es alta y los proyectos con miles de partidas y millones de euros. Algunas constructoras sacrifican margen por volumen (lo que se conoce como bajas temerarias), pero hablamos de proyectos a largo plazo, donde inciden multitud de variables que afectan al coste de la construcción.

La disminución significativa de los márgenes de explotación como consecuencia del ascenso del precio de la mano de obra y del coste de los materiales, así como la subida del gasto de personal para atender las obras de nueva captación han sido la causa de que algunas constructoras hayan solicitado concurso o negociado con sus acreedores ante la dificultad de atender a sus pagos en este último ejercicio. En el sector creen además que la reestructuración en la industria de la construcción,

a medio plazo, puede servir para depurar los excesos cometidos en 2017 y 2018 con ofertas que estaban condenadas tras la subida de los costes de construcción de más del 20% un año después.

Este problema se traslada a las promotoras a través del incremento de costes y el retraso en los plazos de entrega. Aquellas promotoras cuyas obras han sido paralizadas por la suspensión de pagos de las constructoras con problemas financieros, han tenido un incremento significativo de los costes de reactivación de las obras de un 30%-40%, lo que implica un impacto final en el margen de la promoción del 10% al 15%.

El área de Control de Gestión tiene que anticiparse a estos acontecimientos para evitar la paralización total de las obras. A la mayor brevedad de los primeros síntomas de retraso en la ejecución de las obras (por *timing* de hitos o por costes incurridos), se debe fiscalizar la obra con el constructor e incluso comenzar a trabajar directamente con las subcontratas.

ACTUALIDAD

EL CONTROLLER CENTRICITY LIVE 2020 EXPLORA LOS DESAFÍOS DE LA EMPRESA TRAS LA PANDEMIA

EL CONTROLLER, CATALIZADOR DE LA DIGITALIZACIÓN POR SU CONOCIMIENTO TRANSVERSAL DE LAS ORGANIZACIONES



Mauro Guillén, desde Filadelfia, entusiasmó a la audiencia con su análisis sobre las consecuencias económicas y sociales de la pandemia.



Izquierda, Benigno Prieto, ponente del congreso en representación de la consultora KPMG y Juan Hernández, director estratégico de GCCI y presentador del evento desde la Torre Iberdrola de Bilbao. A la derecha, Lola Lozano, directora general del Instituto de Controllers, en el momento de dar la bienvenida a los participantes.



El Congreso anual de Control de Gestión reúne un año más a los profesionales del *controlling* en un evento virtual emitido en *streaming* coordinado desde la Torre Iberdrola de Bilbao. La convocatoria, con una conexión media de 950 profesionales, ha contado con el ejecutivo español del sector de la tecnología Bernardo Hernández, quien alerta de que la ventaja competitiva de las empresas se va situar en el terreno de la técnica.



TEXTO: **ARACELI HERNÁNDEZ TERESA**
Periodista especializada en Control de Gestión.

LOS CAMBIOS DIGITALES QUE SE PREVEÍAN EN ESPAÑA PARA EL PRÓXIMO LUSTRO SE HAN SUCEDIDO EN LOS TRES MESES DE CONFINAMIENTO TOTAL Y YA NO HAY VUELTA ATRÁS



El congreso estuvo marcado por las brillantes exposiciones de los ponentes que intervinieron. Entre ellos, Iñigo Sagardoy, del bufete que lleva su apellido; Fernando Botella, experto en formación y desarrollo de directivos (izquierda) y Bernardo Hernández, ejecutivo español de renombre internacional en el sector tecnológico.

La aceleración de la digitalización es la consecuencia más evidente de la crisis generada por el COVID-19. Así lo ha puesto de relieve el plantel de especialistas invitados a la nueva edición del Controller Centricity, que anualmente organiza el Global Chartered Controller Institute (GCCI). Los cambios que se preveían para el próximo lustro se han sucedido en los tres meses de confinamiento total que se han vivido en España. Y ya no habrá vuelta atrás. Bernardo Hernández, quien ha trabajado en empresas como Google o Yahoo y participó en la fundación de Idealista.com,

asegura que las limitaciones impuestas por la pandemia han convertido lo digital en tendencia dominante y ha advertido a los Controllers de que la digitalización empieza por uno mismo, «no se puede delegar todo en los expertos».

Entender los cambios

Certifica que en esta nueva revolución industrial los cambios se suceden con tal rapidez que no da tiempo a digerirlos. De aquí la necesidad de entender lo que está sucediendo para poder trasladarlo al mundo de la empresa y no quedarse fuera de juego. Está convencido de que

«todo lo que no sea digital va a ser marginal». Para el ejecutivo, el advenimiento más relevante se está produciendo en el campo del *software* los algoritmos probabilísticos, que permitirán el desarrollo espectacular de la inteligencia artificial.

Auge de los países emergentes

Mauro Guillén, catedrático de Derecho Internacional de la Empresa en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, pone el acento en que la pandemia ha ampliado la brecha entre las economías avanzadas y los países

emergentes. Sobre todo, los del mercado asiático, que han logrado contener mejor el coronavirus y su economía ha sufrido un desgaste menor. Considera que las empresas han de apostar por evitar la rotura de la cadena de suministro, la automatización y el trabajo en remoto, pero «no como sustituto del presencial, sino para facilitar la creatividad y la productividad».

Formación en analítica de datos

La pandemia también pone sobre la mesa la posición del Controller como catalizador de la transformación digital, por desempe-

ñar el rol que tiene un conocimiento más transversal de las organizaciones. En GCCI hace ya cinco años que se apoyó la figura del Controller digital desarrollando una formación específica para este perfil. Y según Juan Hernández, su director estratégico, ahora «se avanzará en esta línea formativa para que puedan desarrollar las habilidades necesarias que les capaciten para abordar el cambio». De hecho, desde septiembre ha comenzado un nuevo curso organizado por el Instituto de Controller para formar a estos profesionales en el ámbito de la analítica de datos, cuyos participan-

tes obtendrán la acreditación Business Analytics Certificate®.

Modelos colaborativos

Lola Lozano, directora general de la entidad, también manifiesta que en la era poscovid va a ser imprescindible desarrollar estas habilidades para anticiparse a los cambios. Y coincide con el conocido *coach* y conferenciante Fernando Botella, que en la despedida del evento, afirmó: «Adaptarse a la nueva situación es necesario pero no suficiente». Y es que las empresas tienen que apostar por la creatividad y los modelos colaborativos.



V PREMIOS A LA EXCELENCIA EN CONTROL DE GESTIÓN

CUATRECASAS, PILAR TIRADO Y FRANCISCO OCHANDO, GALARDONADOS



Los Premios Excelencia en Control de Gestión han recaído en el despacho de abogados Cuatrecasas, la docente universitaria Pilar Tirado y el Controller de mercado perfil internacional Francisco Ochando.

Global Chartered Controller Institute (GCCCI) no se detiene. El parón mundial que ha traído consigo el coronavirus, lo ha convertido en oportunidad para seguir trabajando en favor del control de gestión y sus profesionales. Como cada año, ha convocado los Premios Excelencia con el objeto de reconocer y destacar las mejores prácticas en esta área de la gestión empresarial y la labor de los Controllers que, con su día a día, se convierten en referencia de esta figura cada vez más crucial en cualquier organización.

En espera de que el próximo año se pueda hacer la entrega física a los premiados de su merecida estatuilla diseñada por el escultor Miguel Bañuls, el Instituto de Controllers no ha querido renunciar a la V Edición de los Premios Excelencia en Control de Gestión 2020, dado el protagonismo que los Controllers de gestión están teniendo durante la pandemia ayudando a sus empresas a superar la crisis.

Los tres premiados de este año, el despacho de abogados Cuatrecasas, el Controller Francisco Ochando y la docente universitaria Pilar Tirado, han agradecido los galardones a través de un afectuoso video.

Premio Excelencia en innovación

El equipo de Control de Gestión de Cuatrecasas, liderado por Alejandro Penella, ha sido elegido para destacar la innovación en este campo por ser pioneros en nuestro país en aplicar el control de gestión en los despachos de abogados. Hace ya una década que se incorporó la figura del Controller, lo que se ha reflejado en el crecimiento significativo de sus resultados debido en gran medida al trabajo colaborativo entre los abogados y los Controllers.

La estrategia ha pasado por posicionar al Controller como consejero del socio en materia financiera y de control de gestión, así como por desarrollar herramientas y reforzar el equipo mediante la formación.

Premio Excelencia a la carrera consolidada

Francisco Ochando, ingeniero informático con Executive Education en Inteligencia Artificial por el Massachusetts Institute Technology (MIT) es experto en transformación digital y *analytics*. Con este galardón se reconoce su labor en los procesos de transformación digital en los que ha participado utilizando herramientas avanzadas de *Business Analytics*. En la actualidad, Ochando



LOS PREMIOS EXCELENCIA EN CONTROL DE GESTIÓN RECONOCEN Y DESTACAN LAS MEJORES PRÁCTICAS EN ESTE ÁREA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA LABOR DE LOS CONTROLLERS EN SU DÍA A DÍA

es *Insights Analytics Delivery Director* de Nike Inc EMEA, perfil internacional que ha cuidado a lo largo de su carrera profesional. Posee las certificaciones CCA® y BAC®.

Premio Excelencia académica

Esta distinción, que reconoce la actividad investigadora y formativa en control de gestión, se le ha otorgado a la doctora en Economía y Empresariales Pilar Tirado. Pionera en programas de control de gestión en la Universidad Loyola Andalucía es, actualmente, profesora en esta universidad. Sus líneas de investigación se han centrado en la contabilidad social y en el *reporting* no financiero y de la sostenibilidad. Durante sus más de 30 años de experiencia docente ha impartido clases en grado, másteres y cursos de especialización profesional.

Ha participado en proyectos de investigación en el ámbito de la Economía Social, Administraciones Públicas y Responsabilidad Social de la Empresa.



Cambia la manera de hacer el presupuesto, la planificación y la consolidación financiera



Consultores especializados en la creación de modelos financieros.

Con metodologías de implementación probadas que reflejan nuestra amplia experiencia.

Nuestro equipo se convierte en una extensión de tu equipo para asegurar el éxito del proyecto.

Trabajamos con tecnologías líderes





GLOBAL CHARTERED CONTROLLER INSTITUTE PARTICIPA EN EL RCC AT HARVARD EXECUTIVE PROGRAM



Harvard, Boston.

En línea con su estrategia de ser un referente mundial en control de gestión, el Instituto de Controllers participará activamente en el RCC at Harvard Executive Education, *The Financial Controller: Becoming a Strategic Partner Program 2021*, dirigido

a ejecutivos, que se celebrará del 13 al 17 de septiembre próximo en la prestigiosa Universidad de Harvard (Cambridge). El intercambio de ideas sobre transformación digital, liderazgo, estrategia y decisiones ejecutivas para que los participantes puedan acceder al nivel de partners estratégicos o directores en sus organizaciones, es el objetivo de este programa. Lo imparten prestigiosos profesores de Harvard Business School como Mihair Desai, especialista en estrategias; Lynn Payne, experta en dirección general o el referente en transformación y estrategias digitales Mike Lake, presidente y CEO de Leading Cities. Los CCA Certificate® y colaboradores del Instituto podrán obtener una bonificación

especial en este programa diseñado para que los participantes dispongan de tiempo para reflexionar y reenfoque su energía en los aspectos que generan valor. Además, podrán compartir vivencias y generar *networking* del más alto nivel en el prestigioso Harvard Club of Boston. GCCI continúa así su actuación internacional, que este año cierra con un excelente balance. Antes de concluir el ejercicio 2020 ha clausurado la primera edición de la certificación CCA® (Chartered Controller Analyst) en la Universidad de San Andrés (UDES) de Argentina y ha incorporado la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) como centro acreditado para preparar esta certificación.



LA FORMACIÓN CONTINUA DEL SEGUNDO SEMESTRE PONE EL FOCO EN LO DIGITAL

La pandemia no ha paralizado la actividad de Global Chartered Controller Institute (GCCI). El Instituto ha organizado 15 nuevos eventos de formación continua, entre conferencias y *webinars*, durante el segundo semestre de 2020. Unos encuentros *online* que han levantado gran expectación y excelente acogida por parte de los profesionales del control de gestión debido a las temáticas tratadas relativas a la digitalización, que consideran de gran utilidad en esta situación de incertidumbre para ayudar a superar la crisis en sus empresas.

CALENDARIO DE EVENTOS

Fecha	Evento	Ponente
10-09-2020	Webinar. Chatbot y control de gestión	Alfonso González
15-09-2020	Controller Fórum CCA® pymes Barcelona	
17-09-2020	Webinar. Cómo reducir el riesgo de <i>supply chain</i> en Latinoamérica durante el COVID-19	Alejandro Picyk
24-09-2020	Webinar. Cómo controlar los costes en restauración. Caso Grupo Dani García	Javier Álvarez
8-10-2020	Controller Centricity LiVe 2020	
22-10-2020	Webinar. <i>Controlling Data Driven</i> : hacia un nuevo modelo de control de gestión	Manuel González
29-10-2020	Webinar. Cómo puede ayudar al Controller el análisis de datos. Caso práctico	Antón Macías
5-11-2020	Webinar. Cómo liderar en épocas de incertidumbre	María Abaitua
11-11-2020	Controller Fórum CCA® Alicante	
12-11-2020	Webinar. Presupuestos en escenarios inciertos	Juan Hernández
19-11-2020	Webinar. Cómo el análisis de datos puede ayudar al Controller. Caso práctico	Antón Macías
26-11-2020	Webinar. La importancia del Controller en la adaptación de la estrategia	Freddy Coronado
2-12-2020	Taller <i>online</i> Uruguay <i>Business Analytics</i> y control de gestión: del dato a la acción	
10-12-2020	Webinar. Cómo visualizar los datos de forma sencilla con <i>Power BI</i>	Francesco Rossini
17-12-2020	Webinar. Innovar para reinventarse	Alfonso Roig

BENEFICIOS DEL CCA CERTIFICATE®

Formación continua sin coste adicional

- CONFERENCIAS
- INTRANET CCA Y NEWSLETTER
- BOLSA DE EMPLEO Y BONIFICACIONES
- ACCESO A ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN Y REVISTA CCA INSIGHT
- NETWORKING
- WEBINARS Y PONENCIAS
- CLAUSTRO DE PROFESORES





¿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.