

CCA

INSIGHT

CONTROLLING KNOWLEDGE

Prioridades del
Controller: medir,
predecir, analizar y
convertirse en
Business Partner

Cómo obtener
valor con el *Big
Data* y el *Business
Analytics*

No.1 junio 2018



PVP 14,95€

El Control de Gestión
debe posicionarse como
una función estratégica
en las empresas

GABRIELA MIÑARRO

DIRECTORA DE CONTROL DE GESTIÓN DE NEGOCIO DE PROSEGUR



¿Qué significa progreso para su empresa?

El software de Infor ofrece funcionalidades de vanguardia, para evitar personalizaciones costosas, con conocimiento sectorial específico y una experiencia de usuario intuitiva y eficaz.



Designed for progress™

es.infor.com
marketing.es@infor.com
800.300.446

**LOLA
LOZANO**

DIRECTORA GENERAL



UN PASO MÁS EN FAVOR DE LOS CONTROLLERS

Hace unos años, Global Chartered Controller Institute (GCCCI) detectó la necesidad de apoyar la figura del Controller ofreciéndole herramientas como la certificación Chartered Controller Analyst, CCA Certificate®. Ahora, el instituto da un paso más en esta misión de potenciar y promover el conocimiento de la función de control de gestión con la edición de la revista *CCA Insight*. Es una nueva publicación a disposición de los Controllers, realizada por y para profesionales, para estar al día de las novedades del sector y los cambios que la era digital está imponiendo, a un ritmo trepidante, en su actividad.

Y es que la transformación digital es mucho más que el cambio que trae consigo la tecnología. Se trata de una transformación integral y global, que requiere de una nueva forma de pensar y de gestionar. Caminamos hacia un ecosistema en el que la función de control de gestión tendrá un papel vital para el que no solo hay que estar preparado, también hay que reciclarse de forma continua si no se quiere perder el tren de los avances que la tecnología vaya procurando.

En este nuevo escenario, el éxito de las organizaciones vendrá de la mano de la innovación y la diferenciación, y será el área de Control de Gestión el encargado de aban-

derar el nuevo ciclo. Ahora, este departamento debe proceder como un consultor interno y conjugar el rol de estratega-planificador con el de controlador, de aquí la importancia de que el profesional de control de gestión se convierta en un nuevo perfil estratégico y promotor del cambio como *Business Partner* de la empresa.

Para desarrollar las nuevas tareas es imprescindible ampliar los actuales conocimientos, así como adquirir nuevas competencias y habilidades. En lo que se refiere a la parte estratégica, se impone el dominio de herramientas como los cuadros de mando, los mapas estratégicos y los modelos predictivos, porque van a ser las piezas angulares en el trabajo de su día a día. Pero también es necesaria la puesta al día en materias relativas a los avances tecnológicos. El Controller tiene que familiarizarse con términos como *Cloud*, soluciones EPM, Internet de las Cosas, *Big Data*, *Data Science* y *Business Analytics* porque consumirán una buena parte de su tiempo de trabajo en las organizaciones.

Nuestro objetivo con esta publicación es acercar a los Controllers, a través de expertos y de la experiencia de los propios profesionales, los temas candentes que marcarán su horizonte para seguir creciendo juntos.

«NUESTRO OBJETIVO ES ACERCAR LOS TEMAS QUE MARCARÁN EL HORIZONTE DE LOS CONTROLLERS PARA SEGUIR CRECIENDO JUNTOS»



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

Presidente honorífico: **Carlos Mallo**

Directora general: **Lola Lozano**

Director de estrategia: **Juan Hernández**

Director de la Cátedra CCA: **Juan Jesús Bernal**

Coordinación y edición: **Araceli Hernández**

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

Publicidad y marketing:
info@globalcci.org

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, GCCCI

Diego de León 47. 28006 Madrid

T. +34 615 203 063.

www.globalcci.com

info@globalcci.org

Síguenos





ekon
a Unit4 business

www.ekon.es

Tu copiloto financiero ideal

Si las apps de las que disfrutas en tu día a día te hacen la vida más fácil...¿No debería ocurrir lo mismo con las soluciones empresariales que utilizas en tu trabajo?

Queremos presentarte ekon. Una solución de gestión empresarial flexible e integrada, diseñada a la medida de tu negocio y que te suministra información de calidad en tiempo real para que tomes las decisiones acertadas.

ekon es conectividad, ya que podrás utilizarla en todo momento desde cualquier dispositivo. ekon es libertad de implantación, ya que podrás disfrutar de ella en Cloud, on-premises o bien tomando lo mejor de cada modelo. Pero ekon sobre todo es confianza y funcionalidad, un ERP que te acompaña allí hasta donde quieras llegar.

Olvídate de los software de gestión monolíticos. Ven y vive la experiencia ekon, el ERP que piensa como tú.



Innovación digital para tu negocio

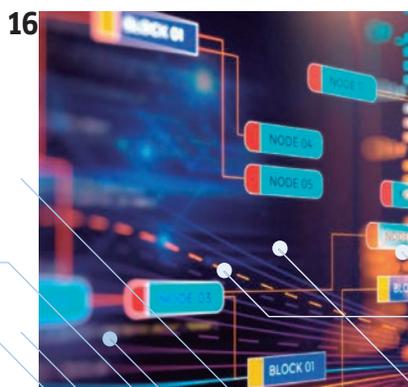
JUNIO 2018

CONTENIDOS

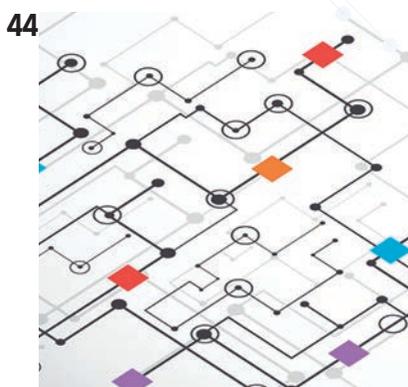
- 6** PRIORIDADES DEL CONTROLLER DEL SIGLO XXI. Medir, predecir, analizar y convertirse en *Business Partner*.
- 12** ENTREVISTA GABRIELA MIÑARRO, PROSEGUR. «El control de gestión debe posicionarse como una función estratégica en las empresas».
- 16** CÓMO OBTENER VALOR CON EL *BIG DATA* Y *BUSINESS ANALYTICS*. Casos de éxito de empresas que utilizan esta tecnología.
- 20** CONTROLLER DIGITAL, FIGURA IMPRESCINDIBLE EN LAS EMPRESAS. La era digital marca un antes y un después en el área de Control de Gestión.
- 26** EL EXPERTO. Cuatro especialistas muestran las ventajas de la certificación CCA®.
- 28** INTELIGENCIA ARTIFICIAL ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?. Hay que compaginar la adquisición de experiencia con la formación para no perder valor de mercado en favor de las máquinas.
- 34** EL LENGUAJE DE LOS NEGOCIOS. El análisis de la información financiera anticipa los riesgos que pueden darse en un futuro en las máquinas.
- 40** TRIBUNA. Jordi Borralleras explica los beneficios que reporta al profesional saber preguntar.
- 42** TRIBUNA. María Abaitua plantea la importancia de comunicar de forma simple y clara los objetivos y estrategias en las empresas.
- 44** EFECTOS DEL *BLOCKCHAIN* EN EL CONTROL DE GESTIÓN. Se abre la posibilidad de generar nuevos modelos de negocio que transformarán la cadena de valor en muchas empresas.
- 48** ACTUALIDAD. Para estar al día de las noticias, eventos y las convocatorias más relevantes del sector.



Gabriela Miñarro.



Adolfo Millán.



MEDIR, PREDECIR, ANALIZAR Y
CONVERTIRSE EN *BUSSINES PARTNER*

PRIORIDADES DEL CONTROLLER DEL SIGLO XXI

La disrupción tecnológica ha variado el escenario en el que se desenvuelven las organizaciones. La velocidad con la que se producen los cambios es vertiginosa y todo indica que no va a parar. Este nuevo marco le ofrece al Controller la oportunidad de aprovechar el poder transformador de la tecnología digital para que su empresa gane ventajas competitivas y favorecer el crecimiento del negocio.



Desde hace varios años he tenido la satisfacción de colaborar con el Global Chartered Controller Institute (GCCI) en diversos trabajos, lo que me ha permitido analizar la evolución experimentada por la función de control de gestión en las compañías españolas e internacionales. Recuerdo cuando en 2016 presentamos conjuntamente la 2ª *Radiografía del Controller en España*, en la que se pusieron de manifiesto una serie de comportamientos que nos procuraron una foto del punto de partida en aspectos relacionados con las competencias directivas y el estilo de liderazgo y negociación de los profesionales que se dedican a las funciones de *controlling* en España.

En aquel momento nos sorprendió constatar que solo el 41% de las empresas españolas contasen con un departamento exclusivamente de Control de Gestión, que una de las habilidades técnicas más desarro-

lladas siguiera siendo el *reporting* y la planificación, o el desequilibrio existente entre el alto conocimiento de las herramientas de *reporting* y el bajo *expertise* sobre las de *Business Intelligence* y *ERPs*. Quizá, la aportación más importante de aquel estudio fue concluir que el 47% de los Controllers consideraba que necesitaban mejorar su capacidad de liderazgo para tener más influencia en la organización y convertirse en agentes del cambio.

NUEVO ESCENARIO

Ahora, el escenario ha cambiado de manera sorprendente y nos hace reflexionar acerca de las prioridades de los Controllers del siglo XXI. La velocidad de los cambios provocados por la disrupción tecnológica es cada vez mayor, estimulada por los avances técnicos.

TEXTO: **BENIGNO PRIETO VALERO**

Director de *Management Consulting* y responsable de la solución de Control de Gestión de KPMG



FIGURA 1

La función de control de gestión favorece el rendimiento y la comunicación de la estrategia a toda la organización

➤ El Controller tiene la ocasión de convertir la disrupción digital en una oportunidad para hacer ganar ventaja competitiva a su compañía, así como apoyar el crecimiento siempre y cuando mantenga una visión clara del impacto que supondrá sobre el modelo de negocio y el organizativo. Para ello, debe focalizar su desempeño en cuatro áreas.

MEDIR LO QUE IMPORTA

En primer lugar, las grandes organizaciones están lanzando iniciativas internas para realizar un levantamiento de los informes utilizados para tomar decisiones y al mismo tiempo medir el esfuerzo empleado en su elaboración. La pregunta que se hacen es: ¿nuestro reporting aporta valor?. El número de informes, muchas veces desconocidos por la alta dirección, es muy alto, con frecuencia no está alineado con los objetivos



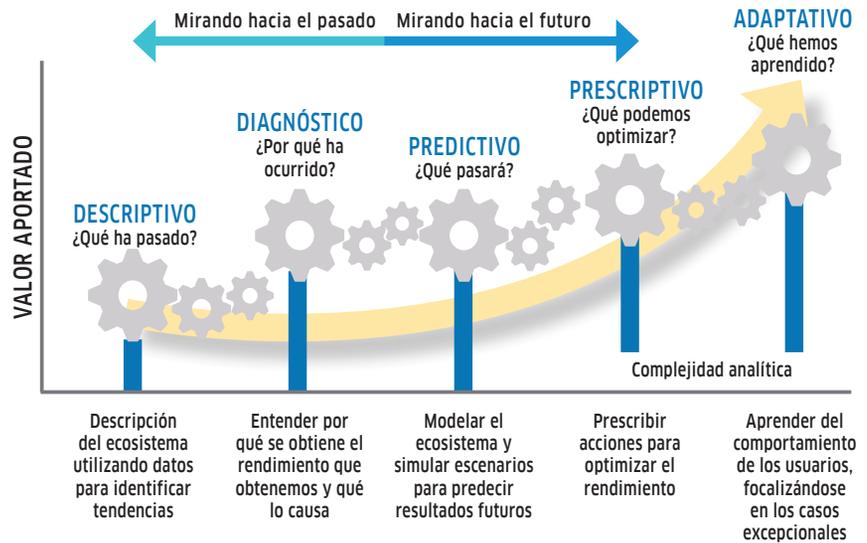


EL CONTROLLER PUEDE CONVERTIR LA DISRUPCIÓN DIGITAL EN UNA OPORTUNIDAD PARA HACER MÁS COMPETITIVA SU COMPAÑÍA



FIGURA 2

Etapas de la evolución del *reporting* descriptivo hacia el adaptativo



estratégicos y no siempre facilita la identificación de creación/destrucción de valor. Además, ocupa un tiempo muy relevante de la organización y de la función de control de gestión.

Estudios recientes concluyen que en más del 40% de las organizaciones las decisiones relevantes se toman en base al «instinto», y más del 55% consideran que existen informes duplicados entre las áreas de Finanzas y Control de Gestión y las áreas de negocio, y en especial entre las áreas de negocio corporativas y su equivalente en cada uno de los países.

El *reporting* de gestión, liderado por el Controller del siglo XXI, permitirá que la empresa vincule su actividad operativa a la consecución de su estrategia, proporcionando a las organizaciones la información esencial para tomar decisiones fiables y eficaces, centrando la atención de la dirección en las actividades que realmente importan. Sin embargo, a pesar de la oportunidad que otorga el acceso a crecientes volúmenes de datos y las tecnologías emergentes, los procesos de *reporting* actuales presentan

fallos, y muchas compañías siguen funcionando con «información» que resulta ineficaz para apoyar la toma de decisiones rápida, perdiéndose oportunidades de valor y respondiendo con lentitud ante amenazas emergentes.

La puesta en marcha de mecanismos para mejorar la identificación de los drivers de valor, la implantación de un modelo de *delivery* más eficiente mediante el uso de centros de excelencia, y la utilización de tecnología actual, debería permitir evolucionar de forma gradual desde un *reporting* descriptivo, centrado en la explicación de hechos pasados, facilitados a través de informes, KPI estandarizados e informes muy transaccionales, hasta un *reporting* de valor o adaptativo, caracterizado porque las recomendaciones y planes de acción se obtienen de manera sistemática.

PREDECIR MÁS QUE DIAGNOSTICAR

Existe una nueva ola de transformación digital que impactará de forma considerable en la organización, procesos y tecnología

de la función financiera y de *controlling* tal como la conocemos, incluyendo analíticas avanzadas, potenciadas por la inteligencia artificial y el aprendizaje automatizado (*machine learning*).

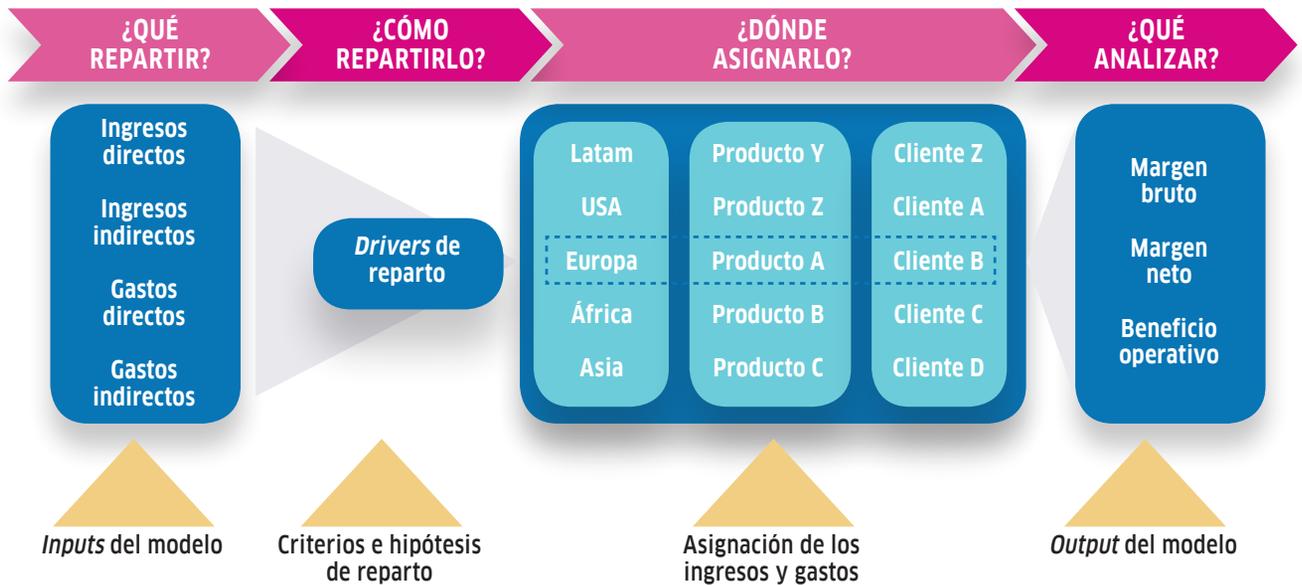
Estas tecnologías facilitan información acerca del comportamiento de los clientes, potenciando la creación de nuevos modelos de negocio y revolucionando los procesos clave para optimizar la gestión del rendimiento de las compañías. Esto exige que los Controllers focalicen buena parte de su tiempo en la definición de analíticas avanzadas predictivas que faciliten comprender cómo estos cambios van a afectar a sus negocios; anticipando planes de acción para dar respuesta a los impactos identificados y estableciendo marcos de actuación para analizar la efectividad de la inversión realizada en la creación de estos modelos.

Sin duda, existe una ventaja competitiva de las compañías que realizan predicciones analíticas sobre el comportamiento de los clientes, procesos de negocio y operaciones en general, frente a las que no le han dado tanta relevancia. Estudios publicados con-



FIGURA 3

Modelo avanzado de analítica de costes



cluyen que las compañías han mejorado un 1% sus márgenes operativos durante el ejercicio pasado mediante el uso de modelos predictivos y han obtenido un crecimiento anual del 6% en los ratios de retención de clientes. Por el contrario, las firmas que no han aprovechado esta metodología están experimentando bajadas del 2% en márgenes y pérdidas del 1% de la tasa de retención comercial. Hoy, las compañías están centrando sus esfuerzos en desarrollar modelos de estas características para reducir su exposición al mercado exterior y adoptar medidas que eviten *profit warnings*.

EJEMPLOS DE ÉXITO

Las empresas están dispuestas a ampliar los modelos de datos tradicionales, añadiendo información capturada de las redes sociales, logs de navegación, análisis de textos y datos proporcionados por sensores para obtener una imagen completa de su cliente. En su momento tuvo bastante repercusión la noticia de que la cadena de distribución Target fue capaz de detectar cuándo sus clientes

esperaban un bebé. Las empresas de telecomunicaciones, gracias al *Big Data*, pueden predecir mejor el *churn* de clientes. Los supermercados pueden predecir mejor qué productos se venderán más y las aseguradoras de coches pueden comprender mejor cómo conducen sus clientes. Y el número de casos de uso aumenta cada día...

En el sector de *retail* los negocios están optimizando su inventario basándose en estimaciones generadas gracias a datos de redes sociales, tendencias de búsquedas en la web y predicciones meteorológicas. Un proceso que se está transformando gracias al *Big Data* es el de la cadena de suministro y la optimización de rutas de reparto. Los procesos de recursos humanos también están siendo mejorados gracias a este tipo de análisis, desde la detección y adquisición de talento, como en la película *Moneyball: rompiendo las reglas*, hasta la medición de la cultura empresarial y la involucración de la plantilla.

Para dar respuesta a estas necesidades, los Controlleros deben confiar en modelos predictivos para explotar los patrones facilita-

CAMBIOS A TRES AÑOS VISTA

El *CEO Outlook 2017 Survey*, publicado por KPMG, refleja que uno de cada tres CEO confía en que su sector sufrirá grandes cambios en los próximos tres años como resultado de las innovaciones tecnológicas. Otras consideraciones son las que siguen.

61%

HAY QUE INTEGRAR LOS PROCESOS COGNITIVOS Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

57%

SUS ORGANIZACIONES NO ESTÁN PREPARADAS PARA RESPONDER A LA DISRUPCIÓN DE LOS MERCADOS.

45%

NO SE ESTÁ APROVECHANDO LA DISRUPCIÓN DIGITAL PARA CONECTAR CON LOS CLIENTES DE MANERA EFECTIVA.



LOS MODELOS PREDICTIVOS AYUDAN A EVALUAR LOS RIESGOS Y PERMITEN MOVERSE EN UN TERRENO DESCONOCIDO PARA TOMAR LAS DECISIONES CORRECTAS

dos por datos transaccionales e históricos, con el fin de pronosticar el futuro con un cierto grado de precisión. Desarrollar modelos de *predictive analytics* ayudará a evaluar los riesgos usando un determinado conjunto de condiciones y permitirá a las organizaciones moverse en un terreno desconocido para tomar las decisiones correctas.

ANALIZAR LOS COSTES PARA CONOCER A LOS CLIENTES

En tercer lugar, no se puede olvidar que el análisis de costes y rentabilidades debe servir como base para la toma de decisiones de negocio, con el objetivo de optimizar de forma sistemática la rentabilidad y, en última instancia, el valor para el accionista. Hoy todavía existen dificultades para poder analizar en detalle la rentabilidad de los clientes y canales de distribución. Solo una tercera parte de las empresas son capaces de

medir la rentabilidad por canal, y cerca de la mitad, por cliente. Sin embargo, la mayoría basan su modelo de costes en el cálculo de la rentabilidad por producto/servicio. Este dato es muy significativo, puesto que hoy los Controllers necesitan tomar decisiones sobre si invertir o no en plataformas digitales, modelos operativos virtuales y el modo de optimizar cadenas de suministro y la estrategia multicanal. El canal a través del que se entrega un producto o servicio puede tener un impacto significativo en la rentabilidad, de forma que si esta dimensión se cuantifica y gestiona de forma adecuada, puede influir en la toma de decisiones de inversión digital y facilitar la utilización de precios mucho más fundamentados. De manera similar, identificar y analizar a clientes rentables frente a no rentables proporciona conclusiones sobre los factores determinantes de su comportamiento, por ejemplo, precios, experiencia, producto y preferencias de



FIGURA 4

Principales claves para la evolución del rol del Controller



canal. Todo es esencial para atraer, retener y obtener más valor del cliente y, en definitiva, mejorar los resultados financieros.

UN ENFOQUE MÁS AMPLIO

Para responder a estas inquietudes, las metodologías empleadas en la mayoría de las organizaciones para el análisis de los ingresos y gastos no están alineadas con la estrategia y la maximización de los beneficios. Los modelos que liderarán los Controllers proponen un enfoque más amplio que permita analizar los ingresos y gastos de cada producto/servicio/cliente/canal, detallando las dimensiones clave del negocio y ayudando, como fin último, a la toma de decisiones estratégicas.

Las organizaciones avanzadas en la gestión de costes comprenden su estructura de costes, invierten en áreas que contribuyen al logro de sus directrices estratégicas de ne-

gocio y planifican, monitorizan y revisan su estrategia de costes de forma continua. El resultado es una organización que optimiza su coste para mejorar la rentabilidad de sus productos/servicios y mejora la experiencia del cliente e invierte en canales digitales que faciliten la interacción.

CONVERTIRSE EN BUSINESS PARTNER ESTRATÉGICO

Por último, una aspiración que debe tener todo Controller. Empecemos por definir el *Business Partner* como la figura del equipo de *controlling* que combina sus capacidades y habilidades financieras, comerciales y conocimiento del negocio para asesorar a los responsables operativos en la toma de decisiones e influir en la definición de los objetivos estratégicos. Esta capacidad de asesoramiento se centra en áreas como la planificación operativa, las decisiones de

expansión geográfica, el uso efectivo de los recursos y otras decisiones clave desde el punto de vista estratégico y de inversión.

Y se trata de un aspecto relevante. En 2012, recuerdo que me sorprendió el dato de que las compañías líderes presentaban un 40% más de *Business Partners* en las áreas de finanzas que sus competidores y además se constataba que dichos roles tenían una retribución un 25% superior frente a la remuneración de sus homólogos en los equipos financieros.

Hace ya algún tiempo tuve un buen maestro que ante la pregunta de «¿cómo hago para convertirme en *Business Partner*?», me respondió: «muy sencillo, tienes que conseguir que los equipos de negocio te llamen a ti pidiendo tu opinión, y no ser tú quien les llame pidiendo datos, presupuestos, *forecasts*...». Estas buenas recomendaciones seguirán aplicando para los Controllers de este siglo. #



DE CONTROLLER FINANCIERO A PARTNER ESTRATÉGICO

Son cinco los aspectos clave para que la transformación del rol del Controller sea una realidad. Los principales cambios que deben realizarse en las aptitudes y habilidades sociales y técnicas del equipo de Control de Gestión para evolucionar desde la función de integridad y control financiero hasta alcanzar el estatus de *partner* estratégico son los siguientes.

1. De Controller del dato a Controller al servicio de los negocios

- Asesor de confianza de las áreas de negocio, en el desarrollo y dirección global del negocio, articulando la ejecución de la estrategia, interpretando la información interna y externa (condiciones macro, competencia...) y aportando un enfoque previsional.

2. De soporte del negocio a experto del negocio

- Principal coordinador e impulsor de los procesos de planificación,

presupuestación y *forecasting* en el área de negocio.

- Actuar como «integrador del negocio» en los procesos clave de toma de decisiones de negocio.

3. De reportador de datos a intérprete y catalizador de mejoras

- Gestionar el análisis de datos de forma consistente y homogénea en toda la compañía.

4. De participante a integrador

- Interpretar, explicar y mejorar la gestión del rendimiento en todo el negocio.

5. De guardián a *partner* del negocio

- Hacer «*challenge*» y aportar visibilidad al negocio de los *drivers* clave de la compañía.
- Inculcar cultura y rigor financiero en las áreas de negocio para mejorar el valor.



LAS ORGANIZACIONES AVANZADAS EN LA GESTIÓN DE COSTES MONITORIZAN Y REVISAN SU ESTRATEGIA DE FORMA CONTINUA

ENTREVISTA

GABRIELA MIÑARRO

DIRECTORA DE CONTROL DE GESTIÓN DE NEGOCIO
DE PROSEGUR Y CCA CERTIFICATE®

El Control de Gestión es un área en el que Gabriela Miñarro se ha hecho un hueco por méritos propios. Alta ejecutiva en Prosegur, la tercera compañía en el mundo en el ámbito de la seguridad, defiende que el desempeño en este campo proporciona un conocimiento completo del negocio y de la empresa, así como un *networking* interno bastante amplio.

Hasta el punto de que permite escalar hacia otras funciones de mayor responsabilidad dentro de la compañía. «Por propia experiencia puedo asegurar que ofrece la oportunidad de dirigir áreas de negocio dentro de las empresas». Conversamos con ella sobre el momento actual que atraviesa esta actividad y las perspectivas para los profesionales.

«EL CONTROL DE GESTIÓN DEBE POSICIONARSE COMO UNA FUNCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS»



Desde noviembre de 2016 forma parte del equipo financiero de Prosegur, empresa española líder en servicios globales de seguridad. Bajo su responsabilidad se encuentra el control de gestión de una línea de negocio de la compañía a nivel global, que supone en torno al 50% de la facturación total del grupo. Una posición en el *staff* en la que no es habitual encontrar mujeres directivas. «Conforme avanzas hacia puestos de mayor responsabilidad, predomina el ambiente masculino. Seguimos teniendo un hándicap cultural, en ocasiones las mujeres son fiscalizadas o cuestionadas en situaciones que de ser hombre no tendrían tanta relevancia. El reto es seguir avanzando en el cambio cultural de la mano de nuestros compañeros,

amigos e hijos, porque pese a que se han dado pasos aún queda mucho camino por recorrer».

Hablemos de los retos y oportunidades a los que se enfrenta el Controller.

» Su evolución y desarrollo tiene que ser continuo, porque es necesario ir adaptándose a las nuevas corrientes. Hoy el principal reto son los avances tecnológicos y, en nuestro caso, la relevancia que va tomando la velocidad y cantidad de información. Un reto que nos plantea la gran oportunidad de participar de forma conjunta con la dirección de las empresas. Se podría decir que los datos externos casi nos vienen regalados y el esfuerzo consiste en convertirlos en in-

TEXTO: GLOBAL CHARTERED
CONTROLLER INSTITUTE (GCCCI)



«TENEMOS LA OPORTUNIDAD DE COLABORAR EN LA ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS PARA OBTENER DE MANERA RÁPIDA Y FIABLE INFORMACIÓN FUNDAMENTAL PARA OPTIMIZAR NUESTRA GESTIÓN»

► formación válida para nuestra gestión. Desde la perspectiva interna, tenemos la oportunidad de colaborar en la organización de los procesos para obtener de manera rápida y fiable la información fundamental para optimizar nuestra gestión. Y esta es una de las mayores ventajas competitivas que puede tener una compañía.

¿Cuáles son las funciones de este perfil?

» De manera muy resumida, la principal función pasa por ser socio de la dirección. Este cometido abarcaría desde la participación en la definición y desarrollo del plan estratégico, la materialización en un plan operativo en el proceso presupuestario, definición, seguimiento y análisis de los indi-

adores de la actividad, proyectar el futuro y participar en los proyectos de negocio. Es fundamental ser proactivo, colaborativo y sentirse parte de la organización del negocio.

En el desarrollo de estas tareas, ¿a qué actividades dedican más tiempo?, ¿son las que más valor aportan?, ¿podría mejorarse?

» Hoy, se sigue empleando excesivo tiempo en preparar la información, consolidar y asegurar la calidad para reportar. Se aporta valor porque aseguras la información que estás reportando, pero sigue siendo una tarea laboriosa que no está adaptada al entorno que vivimos.

Se podría simplificar definiendo bien los procesos y responsabilidades desde la generación del primer dato en la actividad, en producción o en el área comercial, tanto en el caso de una industria o de una empresa de servicios, y utilizando herramientas y sistemas de información que permitan garantizar la trazabilidad de la información. De esta forma, se anularía el trabajo manual y el proceso sería más ágil.

En el mundo anglosajón el Controller de gestión es el Business Partner de la empresa, ¿estamos todavía lejos de este concepto?

» Depende de la organización de las empresas y, por supuesto, de las personas. Hay

«LA POSICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL ORGANIGRAMA DEBERÍA TENER UNA DEPENDENCIA NEUTRA PARA GARANTIZAR SU INDEPENDENCIA»

mucho trabajo por delante. El primero, y más importante, es que los Controllers nos creamos que realmente somos *Business Partner* y generemos esta necesidad en las empresas si no son conscientes de que la tienen. Es una profesión que está un poco viciada, en muchos casos se denomina Controllers a personas que no tienen el enfoque o la preparación para ocupar esta posición, pues se limitan a sacar números. Creo que la certificación CCA® es una gran oportunidad para acelerar este cambio.

En el estudio *Radiografía del Controller de la empresa española*, elaborado por GCCI, el 80% de los encuestados manifestaron que para ser un buen profesional de este campo es necesario conocer el negocio en el que opera su empresa. ¿Es real este planteamiento?

» Estoy totalmente de acuerdo. Es esencial conocer el negocio, tener una visión completa y global, porque además de aportar valor en tus análisis y propuestas, puede convertir el lenguaje financiero en negocio y viceversa. Y esto, sin olvidar que te permite ser parte de la gestión.

Este mismo informe recoge que casi la mitad de los Controllers reconocen la necesidad de mejorar sus habilidades de liderazgo, de comunicación y su capacidad para impactar e influir en la organización. ¿Qué habría que mejorar?

» Comparto esta opinión, puesto que son

tres habilidades imprescindibles. Sin embargo, añadiría también la capacidad de trabajar en equipo con toda la organización. En muchas ocasiones tendemos a trabajar en silos, lo que produce una evidente miopía en la visión global del negocio.

¿Son esas las ventajas competitivas de los Controllers en las empresas?

» Sin duda. Pero también lo es la función de nexo entre la parte operativa y la financiera que ejercen los Controllers de gestión, puesto que es la única figura que tiene una visión global y transversal del negocio, y esta perspectiva le permite aportar valor y ayudar a la toma de decisiones.

En la medida que el Controller ayuda a la dirección en la toma de decisiones y en la definición de la estrategia, ¿cuál debería ser su posición?

» Creo que la posición de Control de Gestión dentro del organigrama debería tener una dependencia neutra, colgando del máximo responsable de la compañía, pero sin estar integrado en el área de Negocio ni en Finanzas, garantizando su independencia. Tendría que tener comunicación directa con este, participar al máximo de la actividad y apoyar la consecución de objetivos. La participación debe ser activa. El Controller es un socio estratégico para la dirección.

¿Cuáles son las áreas de mejora pendientes en el control de la gestión en España?

PERFIL

GABRIELA MIÑARRO

DIRECTORA DE CONTROL DE GESTIÓN DE NEGOCIO DE PROSEGUR

La movilidad forma parte de su vida. Por motivos profesionales necesita estar cerca de los países, del negocio y de los equipos. Miñarro considera que las nuevas tecnologías permiten estar conectados e informados, pero es un tipo de comunicación que no facilita la transparencia en las emociones, el trabajo en equipo y el entendimiento. Para ella, la cercanía con la gente acelera la consecución de objetivos, y genera confianza y vínculos. Su situación personal le permite conciliar,

aunque matiza que «depende de lo que signifique este concepto para cada uno». En su caso, lo asocia a poder desarrollarse profesionalmente sin perjuicio para su entorno más cercano y llevar a cabo sus proyectos personales: familia, amigos y actividades sociales. «Hay que adaptarse de forma natural a las circunstancias, aprovechando con intensidad los momentos de cada situación y, siempre, con la premisa de la calidad». Se considera afortunada, porque en el terreno

personal tiene todo el apoyo. «Jamás ha sido un lastre ni un inconveniente para tomar decisiones ante cualquier reto profesional. Al contrario, siempre me han animado a arriesgarme o conseguir mis metas y, sobre todo, me he sentido apoyada». También le ha sonreído la fortuna en el ámbito profesional, porque pese a la diversidad, «mis valedores han sido personas que además de contar con toda mi admiración como profesionales, la tienen como seres humanos».

» Las organizaciones deben dotar de las competencias necesarias a la posición de Controller para alcanzar los retos y objetivos que esta profesión puede aportar. Por parte de los profesionales, se debe potenciar el *empowerment* y sobre todo se necesita una visión enfocada a la gestión y negocio. Debe posicionarse en el mercado como una profesión claramente estratégica para cualquier compañía.

Como Controller certificado Chartered Controller Analyst, CCA®, ¿qué aporta la acreditación?

» Hace poco que he obtenido esta certificación, pero pertenecer a un grupo de profesionales que comparte la misma visión que yo en las tareas de control de gestión, me reconforta y me anima a seguir defendiendo esta profesión, que considero una de las más apasionantes y dinámicas dentro del ámbito empresarial. Aporta muchas oportunidades para poder generar *networking*: eventos, foros, seminarios, conferencias...

¿Considera que la formación continua que conlleva esta certificación es fundamental para evitar el estancamiento profesional?

» Soy de la opinión que la formación no debe tener fin. Siempre es necesaria la formación continua, la certificación CCA® es una gran oportunidad para estar al día de las tendencias del mercado, herramientas y *benchmarking* de otros colegas. #

«HABRÍA QUE
MEJORAR LA
CAPACIDAD
DE TRABAJAR
EN EQUIPO
CON TODA LA
ORGANIZACIÓN»



CÓMO OBTENER VALOR CON EL *BIG DATA* Y EL *BUSINESS ANALYTICS*

CASOS DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS QUE YA LO UTILIZAN



El concepto *Big Data* y transformación digital en referencia al uso de tecnología para mejorar radicalmente la productividad de una empresa está de moda y presente en las agendas de los CEO en todo el mundo, según *The Economist* en el reportaje «Data, Data everywhere». A través del uso intensivo de técnicas digitales como analytics, movilidad, redes sociales y dispositivos integrados, las empresas están consiguiendo mejorar el uso de tecnologías tradicionales para cambiar las relaciones con los clientes, los procesos internos y extender la proposición de valor en sus *portfolios*.

TEXTO: FRANCISCO OCHANDO
Digital Retail Planning Director de Nike. CCA Certificate®



¿CÓMO PUEDE GENERAR VALOR EL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN CON EL *BIG DATA*?

Para desarrollar el potencial transformador del *Big Data* debe activar tres palancas.

Generar nuevos modelos de negocio, productos y servicios

Hay que utilizar la información generada por los productos ya existentes para mejorar el desarrollo de la nueva generación y crear soluciones innovadoras en los servicios posventa. Por ejemplo, los servicios de localización en tiempo real han facilitado la aparición de nuevos seguros de automóviles en función de cuándo, cómo y por dónde conducen los usuarios sus vehículos.

Dar apoyo a la toma de decisión con algoritmos automatizados

Los procesos avanzados de *analytics* pueden minimizar los riesgos y exponer nuevas perspectivas y oportunidades de negocio. Es el caso de la industria del *retail* que los usa para mejorar la distribución del inventario para maximizar ventas y la gestión de precios en tiempo real.

Crear transparencia

Si se proporciona a los departamentos información en tiempo real, se generará valor para la compañía. Por ejemplo, en la industria se puede integrar la información de I+D, ingeniería y producción para mejorar los tiempos de servicio y la calidad.

Para construir esta cultura digital es necesario definir antes los valores y el ADN del equipo. Si solo tienes una visión pero no hay una estrategia, nunca será más que una visión compartida.



Los datos se han convertido en un torrente que inunda todas las áreas de la economía global. Las empresas tienen a su disposición un volumen cada vez mayor de datos transaccionales a procesar sobre clientes, proveedores y operaciones. Al mismo tiempo, la llamada *Internet of Things* proporciona los millones de datos que los dispositivos interconectados «sienten, crean y comunican» a través de teléfonos móviles, contadores *smart*, automóviles o máquinas industriales.

¿QUÉ SIGNIFICA *BIG DATA*?

Se utiliza para identificar lotes de datos o *data sets* cuyo tamaño es demasiado grande para las bases de datos tradicionales, al no

ser capaces de capturarlos, procesarlos, almacenarlos y analizarlos. El tamaño de los *data sets* ya hoy, dependiendo de la industria, varía entre las dos cifras de terabytes (1.000 gigabytes) y las tres de petabytes (1.000 terabytes).

Wal-Mart, uno de los *retailers* más grandes del mundo, gestiona más de un millón de transacciones cada hora que alimentan los 2,5 petabytes de sus bases de datos, el equivalente al tamaño de la biblioteca del Congreso de los Estados Unidos 165 veces. Facebook contiene más de 40 billones de fotos. Cada segundo, YouTube genera 300 horas de nuevos contenidos, Netflix proporciona 77.000 horas de vídeo en *streaming*, Instagram recibe 1,7 millones de li-

kes, se descargan 50.000 aplicaciones de la Apple Store, más de 1.000 usuarios viajan con Uber y 500.000 tuits se comparten globalmente.

La sociedad actual genera una ingente cantidad de información digital que crece de forma exponencial y cada vez a mayor velocidad, lo que permite realizar tareas que hasta hace poco eran inimaginables: detectar tendencias de negocio, prevenir epidemias, combatir el crimen, redefinir el cálculo de variables macroeconómicas...

El *Big Data*, en buenas manos, puede desbloquear nuevas fuentes de valor económico, proveer nuevas ideas a la ciencia o hacer a los gobiernos responsables de su gestión, pero también trae nuevos problemas y cues-



LA TECNOLOGÍA **BIG DATA** ES HOY TAN ESENCIAL EN UN NEGOCIO COMO LAS MATERIAS PRIMAS O EL CAPITAL HUMANO

iones éticas. Su tamaño empieza a exceder la capacidad disponible de almacenamiento y cada vez es más complicado garantizar la seguridad de los datos y proteger la privacidad del usuario.

UN FACTOR ESENCIAL

No obstante, la tecnología *Big Data* es un factor esencial en la producción, igual que las materias primas o el capital humano, sin el que no se podría llevar a cabo parte de la actividad económica. *The Economist* e IDC estiman que a partir de 2020 la mayoría de los sectores de la economía americana tendrán de media 350 petabytes de información almacenada en compañías con más de mil empleados.

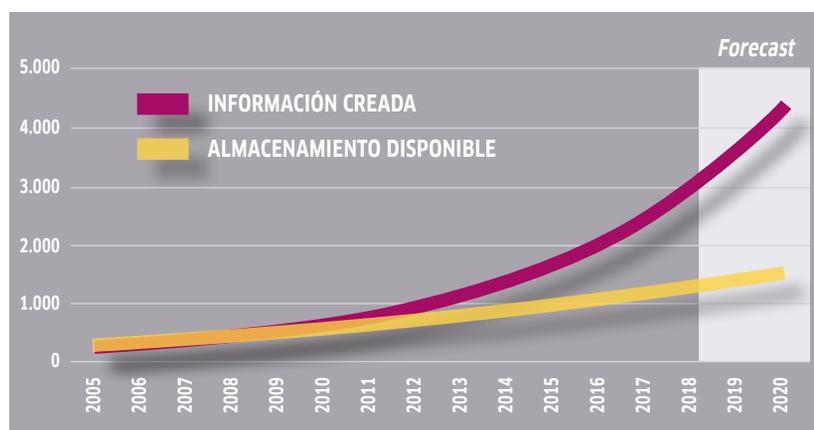
La explosión de la información tiene diversos orígenes y causas. La más evidente es la tecnología. Conforme las capacidades digitales se multiplican y los precios bajan, diversos *gadgets* y sensores permiten digitalizar información que antes no estaba disponible. Además, un mayor número de personas tiene acceso a estas herramientas. Según Statista, hay casi 5 billones de teléfonos móviles para una población mundial de 6,8 billones y 2 billones de personas utilizan internet.

Por otro lado, el aumento en más de un billón de personas de la clase media entre 1990 y 2010 también contribuye a esta explosión de datos, puesto que cuando la población adquiere mayor nivel adquisiti-



FIGURA 1

Evolución global de la generación de información y almacenamiento disponible



FUENTE: *The Economist* e International Data Corporation (IDC).



vo, aumenta la alfabetización y la cultura, alimentando la creación y consumo de información.

PRINCIPALES CASOS DE ÉXITO

La industria de la gestión de la información o *Information Management* también está creciendo a ritmos exponenciales al estar ayudando a las empresas a tomar conciencia de las oportunidades que ofrece la proliferación de datos. Según el reportaje «Competing on Analytics 2018» de *Harvard Business Review*, en los últimos años Oracle, IBM, Microsoft y SAP han gastado 15 billones de dólares en fusiones y adquisiciones de empresas especializadas en la gestión de datos y *analytics*, pero ya hay otras muchas que han realizado movimientos para tener esta ventaja competitiva como las cuatro que siguen.

Lyft –competidor de Uber– ha adquirido YesGraph y DataScore. La primera creará programas de referencias para premiar a los consumidores que traen nuevos clientes, mientras que Lyft mejorará su programa

de referencia de conductores generando sinergias y DataScore seguirá escalando y depurando la relación cliente y conductor para centrarse en la adquisición de nuevos clientes, la conversión y los programas de retención.

La compra de Zodiak, líder en el análisis de datos de consumidores, por parte de Nike responde a que «estamos añadiendo a nuestro portfolio *data-science* de primer nivel, talento y las mejores herramientas para generar relaciones *one to one* con nuestros consumidores a través de experiencias de cliente tanto digitales como físicas», según Adam Sussman, *Chief Digital Officer*.

Amazon se ha hecho con *harvest.ai*, especializada en *machine learning*. Como resultado, ofrece un nuevo servicio llamado Macie que detecta y reporta posibles problemas de seguridad en los procesos de trabajo en la nube. También permite a los consumidores de Amazon Web Services' S3 rastrear los accesos a partes sensibles de información –como los datos de usuario–, ayuda a proteger la propiedad intelectual analizando la



FIGURA 2

Clasificación de los diferentes tipos de clientes



FUENTE: Global Chartered Controller Institute (GCCl).



CONTROL DE GESTIÓN DEBE ACTIVAR LAS TRES PALANCAS PARA DESARROLLAR EL POTENCIAL TRANSFORMADOR DEL *BIG DATA*

con el rendimiento financiero (Alphabet/Google, Apple, Nokia).

El grupo Procter & Gamble (P&G) ha sido pionero en fomentar procesos de toma de decisiones basados en análisis y datos, lo que ha favorecido una mejora de sus procesos de negocio y el ahorro de mucho dinero. Comenzó por organizar la empresa en distintas marcas, cada una con su propia estructura pero interconectadas por sus departamentos de Planificación y Control de Gestión.

Hoy, cuenta con un equipo de más de cien *data scientist* y analistas que trabajan en las áreas de operaciones, *supply chain*, ventas, análisis de mercados, marketing o inteligencia de negocio. Aunque cada uno opera en su área, el grupo está centralizado, lo que permite a P&G afrontar los nuevos retos con un amplio conocimiento de negocio. Por ejemplo, los analistas de ventas y marketing proporcionan información sobre oportunidades de crecimiento en mercados existentes a los analistas que diseñan la cadena de suministros corporativa. A su vez, estos utilizan la información interna y externa recabada para realizar escenarios, optimizar el aprovisionamiento y reducir los tiempos de entrega.

Sin duda, P&G se adelantó a una de las máximas para dirigir la transformación digital y obtener valor a partir de las técnicas de *Big Data* y *Analytics*: «Enfocarnos en personas y cultura para dirigir la transformación», como asegura Didier Bonnet en su libro *Leading Digital*. #



huella dejada por los usuarios en la nube para analizar comportamientos o establecer alertas para evitar por ejemplo descargas masivas en datos sensibles.

Nokia también ha adquirido Comptel, líder en el desarrollo de *analytics* para la industria de las telecomunicaciones, con el fin de reforzar el portfolio de *software* de la compañía. Le permitirá ayudar a los proveedores de servicio con la generación de flujos de información, la captura de datos en tiempo real, así como a refinar la toma de decisiones.

A la vista de estos casos, no es de extrañar que la figura del *Chief Information Officer* se haya convertido en una de las más importantes en los consejos de dirección o que surjan nuevas profesiones, como la de *data scientist*, que combina las habilidades del programador, experto en bases de datos, estadístico y contador de historias para extraer el oro escondido en las montañas de datos existentes. En definitiva, el problema no reside en las grandes cantidades de información disponible, sino en la capacidad de extraer conocimiento de ella.

CÓMO GENERAR VALOR

Cualquier compañía puede generar análisis descriptivos respecto al negocio (ingresos medios por empleado o tamaño de pedido medio), pero la que compite con *analytics* mira más allá de la estadística, utiliza modelos predictivos para identificar los clientes más rentables, los de mayor potencial de ingresos o los más proclives a cancelar sus cuentas. Y usa estos datos para entender mejor a sus clientes.

Con la información recabada y el conocimiento generado, es capaz de optimizar su cadena de suministro (DHL, Alibaba, Rakuten), calcular el impacto asociado a diversos riesgos, simular alternativas y generar ventaja competitiva alineada con la estrategia y las necesidades del negocio (Amazon, Nike, Lyft). También puede establecer precios en tiempo real obteniendo así el mayor rendimiento a cada transacción con el cliente (Uber, Amazon, plataformas *ecommerce*). Del mismo modo, genera modelos complejos para relacionar sus costes operativos

LA ERA DIGITAL MARCA UN ANTES Y UN DESPUÉS EN EL CONTROL DE GESTIÓN

EL CONTROLLER DIGITAL SERÁ IMPRESCINDIBLE



El Controller es una figura clave en el éxito de las organizaciones en la era digital gracias a su visión global y transversal del negocio. Las funciones que desarrolla este profesional son vitales en la empresa para evitar que aumente su vulnerabilidad ante las disrupciones digitales y, como consecuencia, se reduzca la cuenta de resultados, la eficiencia, la eficacia y, sobre todo, la agilidad en la toma de decisiones.

TEXTO: **JORGE PAMIES CARTAGENA**

Presidente honorífico de la Asociación Española de Controller y CCA Certificate®

La transformación digital es mucho más que el cambio que trae consigo la tecnología. Es una transformación integral y global, una nueva forma de pensar y gestionar. Es una aptitud hacia esta nueva realidad. En este momento la tecnología, las organizaciones y la sociedad están evolucionando más rápido que la capacidad que tenemos de adaptarnos y responder.

La esencia de esta revolución es la transformación de la información, que se puede almacenar, entender, procesar, transportar y acceder de manera distinta porque han desaparecido las limitaciones físicas. Vamos hacia la fusión del negocio físico y el digital, hacia un ecosistema donde de las empresas no competirán por productos, sino por plataformas tecnológicas, hacia un mundo global, integrado y visible, donde el control de gestión tendrá un papel vital.

DIGITALIZAR LA ESTRATEGIA

Es necesario pasar de una estrategia digital a la digitalización de la estrategia. Tener una visión global de todo el negocio, tanto del digital como del físico, y ver las interconexiones que existen. La misión del Controller digital, junto a la dirección de las empresas, es dibujar cómo podría ser el futuro y traerlo al presente.

El Controller es el nexo entre la transformación digital, la cadena de valor y la cuenta





LA MISIÓN DEL CONTROLLER DIGITAL, JUNTO A LA DIRECCIÓN, ES DIBUJAR CÓMO PODRÍA SER EL FUTURO Y TRAERLO AL PRESENTE

➤ de resultados de la empresa. Su función es maximizar y potenciar la eficiencia en cualquier proceso de negocio, la efectividad para alcanzar los objetivos mediante una posición competitiva y la agilidad para que toda la organización integre la innovación, aspecto este que será determinante en la nueva era.



FIGURA 1

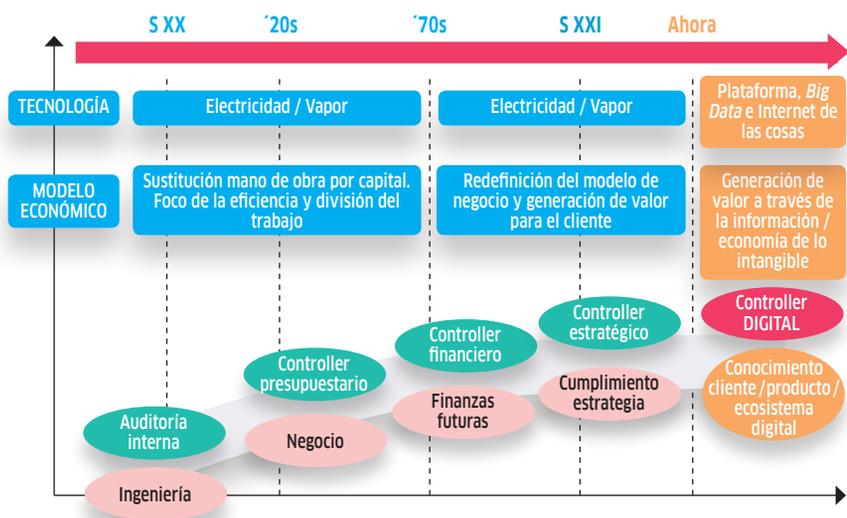
Ejes de las organizaciones que debe gestionar el Controller digital

FUENTE: Global Chartered Controller Institute (GCC).



FIGURA 2

Evolución del entorno socioeconómico y digital desde el siglo XX hasta hoy



FUENTE: Global Chartered Controller Institute (GCCI).

EL CONTROL DE GESTIÓN OFRECE A LA EMPRESA ESTABILIDAD EN UN ENTORNO TAN VOLÁTIL Y CAMBIANTE

➤ DEL CONTROLLER TRADICIONAL AL DIGITAL

La evolución del entorno socioeconómico y del digital ha forzado a los profesionales de control de gestión a adaptarse a las nuevas circunstancias. Durante la primera parte del siglo pasado el entorno económico se caracterizó por el exceso de demanda, donde lo importante era producir de forma continua y el foco estaba en la eficiencia.

Por otro lado, la competencia era escasa y en todo caso local, por lo que la necesidad de información era limitada y el entorno era más o menos cierto, estable y, sobre todo, manejable.

En este contexto, como sugería Henri Fayol (1841-1925), «el control consiste en verificar si ocurre todo de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos». Así, durante gran parte del siglo XX, el control de gestión tuvo una visión ingenieril y se enfocó sobre todo en el control de costes de producción y en

la preparación y coordinación del proceso presupuestario. Sin embargo, desde los años ochenta se produjo un desarrollo tecnológico muy importante que permitió democratizar los medios de producción, cuya consecuencia directa fue la proliferación de la competencia y un mundo caracterizado por un exceso de producción.

Fruto de este cambio de paradigma, las organizaciones más exitosas son las que se han centrado en la innovación y la diferenciación. Lo importante en la actualidad no es solo producir bien y barato, sino también atender y ofrecer productos novedosos a una demanda que es más global e internacional que nunca y que maneja información en tiempo real.

En este nuevo marco, el control de gestión se está posicionando como una función estratégica dentro de la compañía al ser una parte crucial para dar estabilidad a la empresa en un entorno tan volátil y cambiante. Por este motivo, el Controller ha dejado de ser una mera figura que analiza costes para



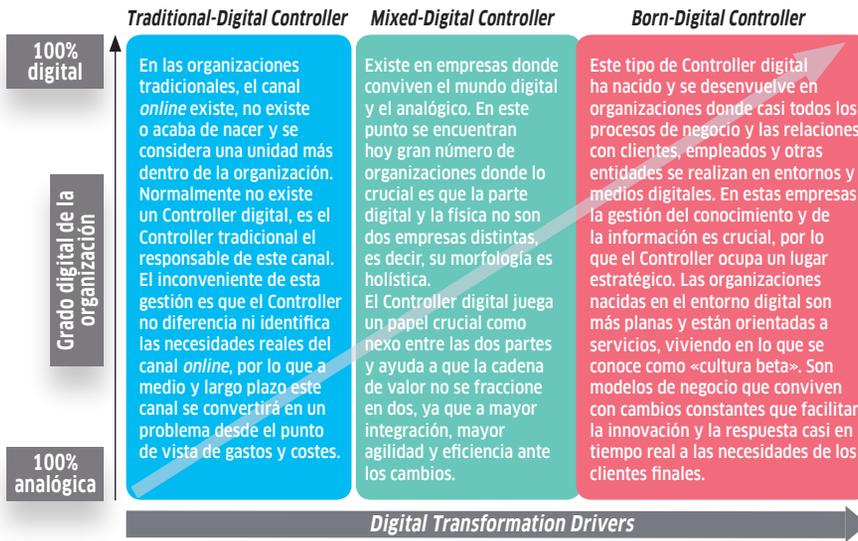
DIMENSIONES DEL CONTROLLER DIGITAL

La figura del Controller en la era digital posee cuatro dimensiones orientadas al despliegue de estrategias, a la eficiencia económica de la empresa, al mejor uso de los recursos y a gestionar las disrupciones digitales. No basta con analizar los datos, el Controller tiene que aportar y plantear soluciones ante los nuevos retos digitales y disrupciones en el mercado. Gracias a la gestión de la información y de la incertidumbre en un entorno altamente dinámico y tecnológico puede adelantarse a estos cambios. Además, debe ayudar a la organización a prepararse mejor y minimizar estos impactos en la cuenta de resultados mediante nuevas estrategias y la gestión de la incertidumbre. También debe impulsar y generar la transformación digital. Por su posición global, debe proponer y guiar a los líderes responsables de transmitir e impulsar el cambio en la transformación digital para optimizar la eficiencia y eficacia de la organización. Es el puente entre la estrategia, la cuenta de resultados y la transformación digital de la organización. No se concibe una gestión en la transformación digital con éxito sin el Controller.



FIGURA 3

Los tres grados del Controller digital



FUENTE: Global Chartered Controller Institute (GCC).

➤ evolucionar hacia un nuevo perfil que se denomina Controller digital.

FUENTE DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

En los próximos años, el Controller se verá obligado a ampliar sus actuales conocimientos fundamentales (CFC) adquiriendo nuevas competencias y habilidades para seguir siendo un elemento clave dentro de la gestión de las organizaciones.

En el contexto de la revolución digital, el Controller está llamado a adoptar una posición mucho más dinámica y activa en las organizaciones. Es imprescindible que invierta más tiempo en la gestión de gran cantidad de datos, tanto estructurados como no estructurados, en los análisis predictivos y en la gestión de los datos brutos del mercado y del entorno. Tendrá que familiarizarse con términos como *Big Data*, *Data Science* y *Business Analytics* porque van a formar parte de su día a día.



FIGURA 4

Conocimientos fundamentales del Controller digital



FUENTE: Global Chartered Controller Institute (GCC).



LAS NUEVE HABILIDADES DEL CONTROLLER DIGITAL

En un ambiente dinámico y cambiante como el digital, contar con un Controller que sepa ajustarse al entorno, anticiparse y aprovechar estos cambios es vital. En esta figura descansa buena parte del futuro de las empresas y del negocio. Al reflexionar sobre las organizaciones que son líderes en este nuevo ecosistema, se observa que la mayoría tienen dentro de su ADN nueve habilidades fundamentales para que los Controllers puedan ser profesionales líderes y promotores en este entorno disruptivo.



AGILIDAD ESTRATÉGICA	Habilidad de entender la revolución y el entorno digital, incorporándolo en la orientación estratégica de la organización, digitalizando la estrategia.
AGILIDAD MENTAL	Habilidades de pensamiento crítico, sentirse cómodo ante la complejidad de las cosas y circunstancias, examinando los problemas y realizando conexiones entre ellos. Tendrá la capacidad de hacer comprensibles y entendibles estos problemas a los demás
AGILIDAD EN APRENDIZAJE	Habilidad de aplicar las enseñanzas del pasado a situaciones actuales y nuevas, además tiene que tener también un aprendizaje autónomo y conocer los recursos digitales.
AGILIDAD EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO	Habilidad de experimentar y hacer frente a la complejidad del cambio, con una pasión por las ideas y alto interés en el desarrollo continuo.
PENSAMIENTO HÍBRIDO	Habilidad en manejar el pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo. Las métricas e indicadores en la era digital no son solo una cuestión de objetivos y temas tangibles, el Controller también deberá prestar especial atención a los temas de carácter intuitivo, es importante tener en cuenta una sensación para los números. Sin esto, los sistemas de medición e indicadores podrán fácilmente convertirse en disfuncionales y no aportar valor real. En definitiva, el Controller tendrá que buscar el equilibrio entre ambos mundos.
DESTREZA CULTURAL	Habilidad de combinar conocimiento cultural, inteligencia emocional y habilidades personales para lograr resultados en cualquier contexto intercultural.
AGILIDAD EN SIMPLIFICAR	En un entorno cada vez más complejo, nuevas tecnologías disruptivas, sobrecarga de información y nuevos competidores, la habilidad de simplificar lo complejo está siendo muy valorada por los directores generales y presidentes de las compañías. Según un estudio realizado por The Wharton School, The University of Pennsylvania y SAP, el 62% de los directivos considera que tener la capacidad de simplificar las cosas mejora la productividad y los resultados de sus organizaciones.
HABILIDAD NETWORKING	Habilidad de trabajar y colaborar en forma de red en entornos digitales para poder adaptarse de forma rápida y ágil ante los nuevos escenarios disruptivos.
AGILIDAD VIRTUAL	Habilidad de crear valor mediante el diseño de nuevos modelos de negocio digitales que se adapten a esta transformación digital.

▶ APORTAR VALOR A LA ORGANIZACIÓN

En la era digital, la gestión más detestada de los datos maestros y sin procesar, juega un papel aún mayor. Una tarea de control adicional es garantizar la coherencia y la compatibilidad de diversos modelos de datos y análisis dentro de la empresa. Lo que se espera de un Controller es que sea capaz de abordar un problema de explotación de datos desde el punto de vista de análisis, y al tiempo disponga de las aptitudes necesarias para aportar soluciones y valor a la organización. De esta forma, este perfil tiene la habilidad de acercar dos mundos que hasta ahora habían existido separados: la generación y el análisis de datos. Los nuevos requisitos de volumen, de variedad de datos y de velocidad en su explotación es imprescindible trabajarlos a través de un perfil combinado que, además, entienda el negocio para

dirigir esta explotación hacia resultados que puedan ser de interés para la compañía. El Controller tiene que ejercer como promotor y líder de este nuevo conocimiento.

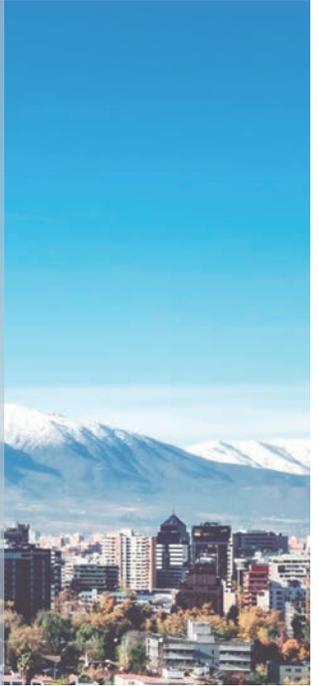
EVOLUCIÓN PROFESIONAL

En los últimos años la figura del Controller ha evolucionado hasta convertirse en un consultor interno, proactivo, que conjuga un rol de estrategia-planificador y controlador, donde los cuadros de mando, los mapas estratégicos y los modelos creativos son piezas angulares del control de gestión. Cada día más, ayuda a superar y minimizar los impactos de las crisis económicas. Además, debe ser multidisciplinar. Ha pasado de tener una función descriptiva y de auditoría a ser promotor del cambio, convirtiéndose en un profesional capaz de ayudar a la dirección a liderar y llevar a la empresa a buen puerto en el medio y largo plazo. #

EL CONTROLLER
HA PASADO
DE TENER
UNA FUNCIÓN
DESCRIPTIVA Y
DE AUDITORÍA A
SER PROMOTOR
DEL CAMBIO



CONTROLLER FORUM CCA®
CHILE 2018
SANTIAGO. 15 DE NOVIEMBRE
Universidad Adolfo Ibáñez



CONTROLLER FORUM CCA®
COSTA RICA 2018
SAN JOSÉ. 15 DE JUNIO
INCAE Business School



CONTROLLER FORUM CCA®
ECUADOR 2018
QUITO. 13 DE JUNIO
Pontificia Universidad Católica del Ecuador



EL EXPERTO



DAVID DÍEZ

RESPONSABLE DE CONTROL DE GESTIÓN
DE ESTRELLA GALICIA

«OFRECE FORMACIÓN
CONTINUA PARA
MANTENERSE AL DÍA»

La compañía cervecera, que estaba enfocada en Galicia, abordó un proceso de cambio para abrirse a toda España. En este proceso, el área de control de gestión, que estaba integrado en el departamento financiero y muy centrado en análisis pasados, accedió al curso de formación del Global Chartered Controller Analyst (GCCA) obteniendo el certificado CCA®.

Díez comenta que el curso, con independencia de los conocimientos técnicos que proporciona, cuenta con una parte muy interesante referida a las habilidades personales. «Para mí la más importante es la curiosidad intelectual y aquí encaja muy bien el CCA®, que incorpora formación continua a través de *webinars*, conferencias y ponencias, porque tal como está hoy la economía y la rapidez con la que se suceden los cambios tecnológicos, es fácil que en un periodo muy corto de tiempo te quedes desfasado. Si no tienes esa curiosidad intelectual, esa competencia dentro de tu ADN, va a ser muy complicado estar al día. De aquí que sea una de las competencias fundamentales a trabajar y en este curso se le da esta relevancia».



JOSÉ CABRERA:
«EN LAS EMPRESAS
DONDE EXISTEN
DIFERENTES
LÍNEAS DE
NEGOCIO ES
DIFÍCIL UNIR A
LOS CONTROLLERS
DE CADA UNA
DE ELLAS Y ESTE
CURSO NOS HA
SERVIDO COMO
PUNTO DE UNIÓN
Y PARA COMPARTIR
ESTÁNDARES DE
CONOCIMIENTO»



JOSÉ CABRERA

DIRECTOR DE CONTROL DE GESTIÓN
DEL GRUPO VIPS

«NOS HA REFORZADO
COMO EQUIPO»

Cabrera trabaja en este área en el Grupo VIPS desde 2006. En ese momento entró en la empresa familiar un socio internacional americano que pidió crear la figura del Controller y la compañía apostó por la formación de un equipo de control de gestión que hoy cuenta con la certificación CCA®. En los últimos cinco años sus funciones han evolucionado de forma considerable y ahora 13 profesionales conforman el departamento.

«A nosotros, haber obtenido la certificación CCA®, nos da una garantía total sobre los estándares de control de gestión. Nos ha servido para compartir experiencias con profesionales del sector que nos ha ayudado a ver mejores prácticas en muchos de los temas relacionados con nuestra área. Incluso nos ha ayudado a focalizar en un apartado que considero muy importante: todo lo relacionado con el mundo *soft*, es decir, lo que se refiere a habilidades, capacidades de impacto y de influencia y de relación interpersonal entre los equipos. En conjunto ha sido una buena experiencia que nos ha reforzado como equipo. Muchas veces en las empresas en las que existen diferentes líneas de negocio es difícil unir a los Controllers de cada una de ellas y este curso nos ha servido como punto de unión y para compartir estándares de conocimiento».



ENRIQUE APARICIO

BUSINESS CONTROLLING & DISTRIBUTION
DIRECTOR DE PARFOIS

«GARANTIZA LOS
CONOCIMIENTOS
TÉCNICOS Y LAS
HABILIDADES
COMUNICATIVAS»

Aparicio desarrolla su actividad en la firma del sector de *retail* de moda Parfois. En origen, el departamento dependía de Finanzas y desde hace tres años se ha reorganizado separando el área de negocio y el financiero. De la importancia estratégica que se da al control de gestión en esta compañía, da idea su dependencia jerárquica del CEO y el apoyo de formación al equipo para que desarrolle habilidades comunicativas que le permitan convencer en vez de imponer.

«El trabajo de un Controller requiere de la capacidad de influencia sobre el resto de los equipos y por eso valoro el CCA®. En él se abordan las habilidades técnicas pero también las comunicativas, de influencia y de liderazgo. Estas últimas son imprescindibles para el Controller porque su papel tiene una complejidad adicional, dado que tiene que ser líder pero no dispone de responsabilidad jerárquica. Cuando busco un profesional para integrarlo en mi departamento, me aseguro de que cuenta con estas habilidades personales y el CCA® me da esa garantía. Desde mi punto de vista disponer de esta certificación es un valor añadido clave para la empresa, pero también para el propio Controller que podrá desempeñar mucho mejor sus funciones».



ADOLFO MILLÁN

CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE DE MADRID

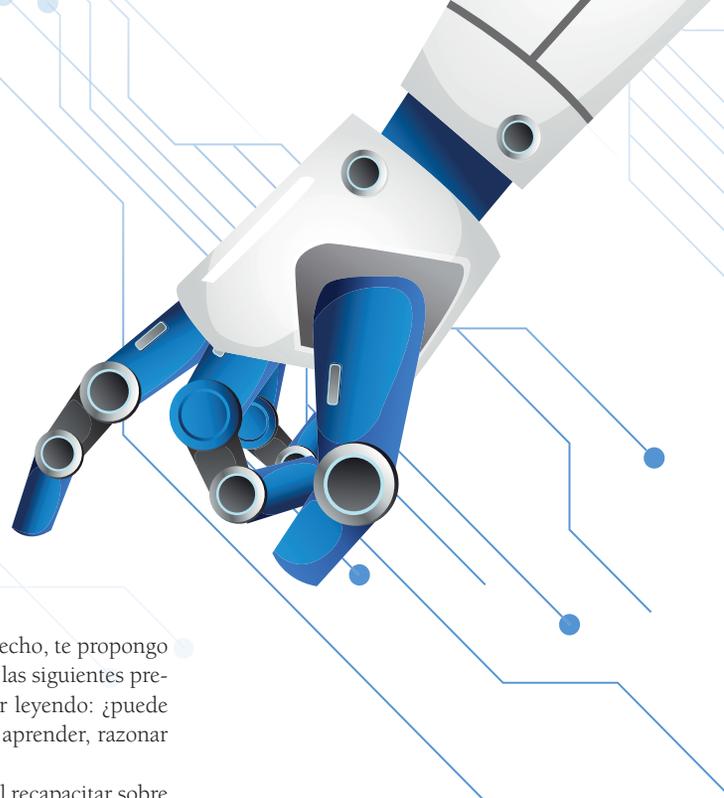
«FACILITA ESPACIOS
DE ENCUENTRO A
LOS PROFESIONALES
PARA INTERCAMBIAR
EXPERIENCIAS»

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de tres décadas de experiencia en la docencia y ha dirigido o participado en una decena de proyectos de innovación educativa.

Como experto en las actividades relacionadas con el control de gestión, Millán considera que el Global Chartered Controller Analyst (GCCA) «está realizando un trabajo muy interesante en una doble vía. Por una parte, está emitiendo un certificado que garantiza la calidad del profesional, tanto en lo relativo a un excelente nivel de formación como de profesionalidad. Además, el instituto está facilitando el encuentro entre los profesionales del control de gestión, que es una de las cuestiones que siempre se han echado en falta. Generar espacios en los que Controllers puedan relacionarse para debatir sobre su día a día, intercambiar experiencias y vivencias es fundamental en momentos como el actual, donde los cambios se están convirtiendo en una rutina, porque facilita que se cree una red de comunicación para dar respuestas a los problemas que enfrenta la profesión».



INTELIGENCIA ARTIFICIAL ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA PARA EL CONTROLLER?



Se conoce como inteligencia artificial (IA) a la inteligencia exhibida por las máquinas que les permite llevar a cabo acciones que optimizan sus resultados en función de un entorno cambiante. Las previsiones apuntan a que la inversión mundial en esta materia va a crecer de forma exponencial en los próximos años, sin embargo, en España seguimos a la cola. Y tú, ¿qué opinas de la IA?, ¿sabes en qué consiste o piensas que es un tema futurista más propio de una película de Tom Cruise que de tu día a día?



Si hasta ahora no lo has hecho, te propongo que recapacites acerca de las siguientes preguntas antes de continuar leyendo: ¿puede una máquina pensar?, ¿y aprender, razonar y autocorregirse?

Y bien, ¿qué has sentido al recapacitar sobre estos temas?, ¿incredulidad?, ¿indiferencia?, tal vez ¿miedo?. No te preocupes, no has sido el primero en hacerte este tipo de preguntas. A mediados del siglo pasado, el matemático y filósofo británico Alan Turing se planteó estas mismas cuestiones y para darles respuesta ideó el siguiente supuesto práctico.

Suponte que eres el observador en una conversación entre un ser humano y una máquina. Te encuentras alejado de ambos y no puedes observarlos físicamente, tan solo puedes observar su comportamiento/comunicación. Si no eres capaz de distinguir quién de los dos es el ser humano querrá decir que la máquina es capaz de pensar, aprender y razonar, y por tanto habrá superado lo que desde 1950 se conoce como «Test de Turing», prueba de fuego para determinar la IA de las máquinas.

Llegados a este punto podríamos preguntarnos cuántas veces en nuestro día a día interactuamos con máquinas que incorporan IA sin ser conscientes de ello. Hagamos el ejercicio.

UN DÍA CUALQUIERA

Imagina que estás en la cama, te despiertas y lo primero que haces es coger tu teléfono inteligente para ver qué ha ocurrido en el mundo mientras dormías. Para ello, lees algunos titulares o noticias breves de Yahoo!, Fox o Wired (todos utilizan IA para escribir historias sencillas como resúmenes financieros o de deportes). Puede, incluso, que

no hayas tenido ni que buscar las noticias, sino que tu propio *smartphone* te las haya propuesto, del mismo modo que tu asistente virtual (Siri, Google Assistant, Alexa, Cortana...) te ha informado sobre tiempo que va a hacer hoy en tu ciudad, en el destino al que vas a viajar o sobre el tráfico que encontrarás de camino a tu trabajo, también mediante el uso de IA.

Te levantas de la cama y vas a prepararte un café, ¿quedará café o se habrá terminado?. No te preocupes, con Amazon y su predicción de compra nunca volverás a quedarte sin café, ya que te lo enviarán a casa antes de que se termine sin necesidad de que lo pidas.

Sales de casa y te acercas al coche, que al reconocer tu presencia abre de forma automática la puerta. Te subes dispuesto a poner música y Spotify, Pandora o Netflix usan IA para mostrarte la música que mejor se adapta a tus gustos y a las circunstancias actuales.

¿Y conducir? Tranquilo, que lo haga el coche por ti también mediante algoritmos basados en IA (Tesla, Google, Uber). Mientras, tu *smarthome* (Nest, Netatmo, Xiaomi...) ha detectado que ya no estás en ella y adapta la temperatura de la calefacción, enciende la lavadora, pasa la aspiradora y sube las persianas. ¿Seguimos?

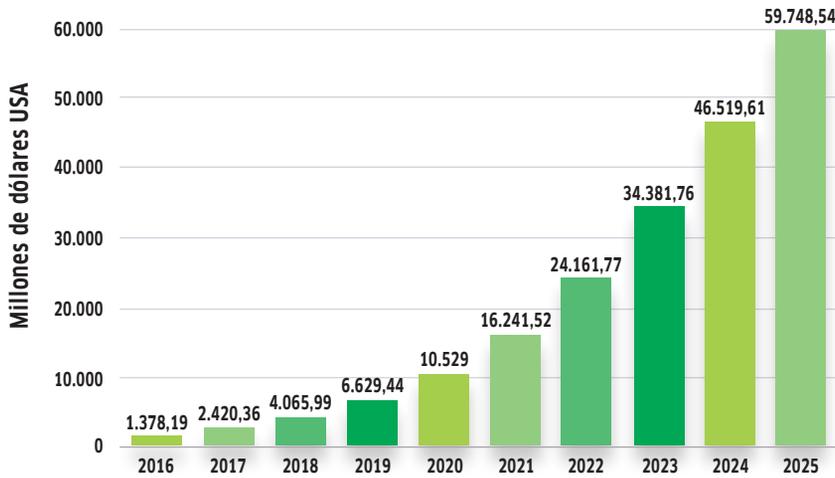
Como puedes comprobar la IA está invadiendo de forma silenciosa nuestras vidas y

TEXTO: MIGUEL NAVARRO
CCA Certificate®



FIGURA 1

Predicción sobre los ingresos mundiales del mercado de IA, 2016-2025



FUENTE: Statista.



FIGURA 2

Evolución del interés mundial sobre IA



FUENTE: Google Trends.

EL TEST DE TURING ES LA PRUEBA DE FUEGO PARA ESTABLECER LA IA DE UNA MÁQUINA

ya no podemos vivir sin ella. De hecho, el interés en todo el mundo por este campo ha experimentado un crecimiento espectacular desde mediados de 2016. Sin embargo, seguro que en nuestro trabajo esto no va a suceder, las tareas del Controller no las puede realizar una máquina, ¿verdad?

EFFECTOS EN EL TRABAJO DEL CONTROLLER

Hasta hace unos años, si trabajabas como Controller y decidías no formarte de manera continuada año tras año, podías «camuflar» tu déficit de formación mediante la experiencia que ibas adquiriendo en tu puesto de trabajo. Hoy día es cada vez más

difícil que se produzca esta situación, y no solo porque las nuevas generaciones llegan al mercado laboral más formadas, sino por el «riesgo» que suponen para nuestro empleo las máquinas. Estas han generado una «inflación cognitiva» desorbitada, de modo que si no compaginamos la adquisición de experiencia con la formación podemos perder, como trabajadores, valor de mercado en favor de máquinas con IA, que aprenden de manera muy rápida.

Para analizar el impacto de la IA en nuestro día a día como Controllers, vamos a agrupar en cuatro categorías las funciones que desempeñamos: planificación estratégica, presupuestación y *forecasting*, *reporting* y análisis, y otros.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Esta es con probabilidad la función que resulte más compleja a la hora de ser ejecutada mediante inteligencia artificial. Sin embargo, ya en 2016 la *Harvard Business Review*, en su artículo «Designing the Machines That Will Design Strategy», afirmaba que «no es inverosímil imaginar que un día una «caja estratega» pueda desarrollar y ejecutar una estrategia de negocios de manera autónoma».

La planificación estratégica se define como el desarrollo e implementación de planes para alcanzar un objetivo. Este objetivo, desde el punto de vista del Controller, podríamos resumirlo en buscar las ventajas



RAZONES PARA ADOPTAR LA IA EN LAS EMPRESAS

Las empresas esperan crear una ventaja competitiva al incorporar esta herramienta, pero también anticipan una mayor competencia. La encuesta *Reshaping Business With Artificial Intelligence*, realizada por la revista *MIT SMR* y la consultora BCG, presenta las siete cuestiones por las que las organizaciones incorporan esta herramienta. Los porcentajes señalan los encuestados que estaban de acuerdo o muy de acuerdo con cada afirmación.



competitivas y nichos de mercado oportunos que permitan a nuestra empresa incrementar ventas y beneficios de manera sostenible en el tiempo.

A finales de 2017, el estudio *Reshaping Business With Artificial Intelligence* de la prestigiosa *MIT Sloan Management Review* en colaboración con el Boston Consulting Group, revelaba que las dos razones principales para invertir en IA son que nos permitirá obtener una ventaja competitiva importante y que esta permitirá a nuestra empresa evolucionar hacia nuevas oportunidades de negocio. Y esto es lo que hizo Airbus cuando comenzó la producción de su nuevo avión A350. Para lograr su objetivo de vender más aeronaves necesitaban ser más rápidos

y eficientes, necesitaban mejorar su tasa de producción y en ese momento no dudaron en invertir en inteligencia artificial.

PRESUPUESTACIÓN Y FORECASTING

Los beneficios de la aplicación de IA en la planificación de la demanda son increíbles. Según el análisis realizado por McKinsey Global Institute *Artificial Intelligence The Next Digital Frontier? Discussion Paper June 2017*, en algunos sectores permite reducir los errores de estimación entre un 30% y un 50% respecto a las estimaciones convencionales, de forma que la pérdida de venta debido a la no disponibilidad del producto puede disminuirse hasta un 65%, con

reducciones de inventarios entre un 20%-50% y reducciones del *time to market* de hasta el 10%.

REPORTING Y ANÁLISIS

Si estás entre los Controlleros que todavía dedica gran parte de su tiempo al *reporting* y análisis y uno de tus sueños es poder disponer de todo el tiempo que dedicas a estas tareas para pensar en aspectos estratégicos, en la mejora de procesos, en la digitalización de tu empresa o en la gestión de equipos, debes saber que está más mucho más cerca de lo que imaginas.

El casino y grupo hotelero Caesars de Las Vegas emplea algoritmos de IA para predecir los gastos de los clientes y ofrecer promociones personalizadas para atraerlos. Bloomberg utiliza la IA para supervisar las publicaciones financieras de las empresas (en nuestro caso podríamos emplearla para analizar a la competencia) y generar de forma automática artículos y/o informes. Vodafone puede predecir problemas con su red y anticiparse en dar soluciones para mejorar así la calidad de servicio ofrecida a sus clientes. Multinacionales como Johnson & Johnson o Accenture ya aplican la IA para clasificar las solicitudes de empleo y elegir los mejores candidatos.



FIGURA 3

La IA puede generar ganancias significativas a lo largo de toda la cadena de valor (Ejemplos relacionados con el uso de IA y su impacto en negocio)

	GESTIÓN DE PROYECTOS	FABRICACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	EXPERIENCIA DE USUARIO
	<p>Precisión en la planificación de la demanda, abastecimiento inteligente e I+D.</p>	<p>Mayor productividad y minimización del mantenimiento y de las reparaciones.</p>	<p>Productos y servicios al precio correcto, con el mensaje correcto, a los objetivos correctos.</p>	<p>Experiencia de usuario enriquecida y adaptada.</p>
Retail	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del 1%-2% del EBIT usando <i>machine learning</i> para anticipar las ventas de frutas y vegetales. 20% de reducción de <i>stock</i> usando <i>deep learning</i> para predecir las compras de comercio electrónico. 2 millones menos de devoluciones de productos por año. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del 30% del tiempo de almacenamiento utilizando vehículos autónomos en almacenes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del 50% de la eficiencia del surtido. Aumento de ventas del 4%-6% utilizando modelado geoespacial. Incremento del 30% de las ventas en línea mediante el uso de precios dinámicos personalizados. 	
Eléctricas	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo de reducción del 10% en el uso de electricidad nacional mediante el uso de <i>deep learning</i> para predecir la demanda y el suministro de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 20% en la producción de energía mediante <i>machine learning</i> y sensores inteligentes para optimizar el rendimiento de los activos. 10%-20% de mejora de EBIT mediante el uso de <i>machine learning</i> para mejorar el mantenimiento predictivo, automatizar la predicción de fallas y aumentar la productividad del capital. 		<p>Ahorro de entre 10 y 30 dólares en facturas mensuales mediante el aprendizaje automático para cambiar automáticamente las ofertas de suministro de electricidad.</p>
Manufactureras	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del rendimiento del 10% para productos de circuitos integrados que utilizan IA para mejorar el proceso de I+D. Reducción del 39% del personal de IT mediante el uso de inteligencia artificial para automatizar por completo los procesos de adquisición. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 30% en el tiempo de entrega de material utilizando <i>machine learning</i> para determinar el tiempo de transferencia de los bienes 3%-5% de mejora en el rendimiento de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del 13% del EBIT mediante el uso de <i>machine learning</i> para predecir las fuentes de ingresos por servicios y optimizar los esfuerzos de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> 12% de ahorro de combustible para los clientes de los fabricantes, aerolíneas, mediante el uso de <i>machine learning</i> para optimizar las rutas de vuelo.
Salud	<ul style="list-style-type: none"> 300 mil millones de dólares de ahorro posible en los Estados Unidos utilizando herramientas de <i>machine learning</i> para pronosticar la salud de la población. Ahorros posibles de 3,3 billones de libras en el Reino Unido usando IA para proporcionar atención preventiva y reducir los ingresos hospitalarios no electivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la productividad del 30%-50% para enfermeras con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial. Hasta un 2% de ahorro de PIB para eficiencias operativas en los países desarrollados. 	<ul style="list-style-type: none"> 5%-9% de reducción del gasto de salud mediante el uso de <i>machine learning</i> para adaptar los tratamientos y mantener a los pacientes comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> De 2 billones de dólares a 10 trillones de dólares de ahorro en todo el mundo al adaptar medicamentos y tratamientos. Incremento de 0,2-1,3 años de esperanza de vida promedio.
Educación	–	<ul style="list-style-type: none"> Los asistentes virtuales de enseñanza pueden responder el 40% de las preguntas de rutina de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del 1% en la inscripción mediante el uso de un asistente virtual para hacer un seguimiento de los solicitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> 85% coinciden con la calificación humana, utilizando <i>machine learning</i> y modelos predictivos.

FUENTE: McKinsey Global Institute.



Por lo que respecta a la parte exclusiva de *reporting*, ya existen herramientas como Power BI de Microsoft que aprovecha el poder de la IA para sugerir contenido interesante a los usuarios a partir de una gran cantidad de información.

También, empresas como Yseop permiten transformar esta información en «lenguaje natural», es decir, si le proporcionas datos, te devuelve un informe escrito en texto analizando la información que has introducido.

LAS OTRAS OCUPACIONES

Todo el que ha trabajado como Controller sabe bien que las funciones a desempeñar son muy variadas y diversas. Lo mismo que ocurre con la IA. Por ejemplo, si eres el encargado del *pricing* de tu empresa te interesará saber que ya hay empresas de alquiler de coches, como la alemana Sixt, que emplea *dynamic pricing* basado en IA para fijar sus precios o que empresas como Amazon ofrecen herramientas de *pricing* basadas por

supuesto en IA. Si, por el contrario, perteneces al grupo de los que le dedican su tiempo a la innovación, te gustará saber que W.L. Gore & Associates, Inc., desarrolladora del Gore-Tex, emplea la inteligencia artificial para analizar situaciones de éxito y fracaso relacionadas con la innovación, pudiendo así trazar las líneas estratégicas de innovación de la empresa, según anuncian Sam Ransbotham y David Kiron en el artículo «Analytics as a Source of Business Innovation» de la revista *MIT Sloan Management*



CASOS DE ÉXITO

El gigante alemán Otto, uno de los mayores *retailers* del mundo con una facturación en su último año fiscal de 7,76 billones de euros, basa su previsión de venta de los próximos 30 días en una aplicación con IA que le permite acertar con una precisión del 90%. Confían tanto en sus estimaciones que construyen sus inventarios en función de ellas, llegando a gestionar 200.000 pedidos al mes sin intervención humana. Esto les permite, además del consecuente ahorro en personal, reducir los niveles de *stock*, aumentar la velocidad de entrega y reducir las devoluciones. Del mismo modo, Harley-Davidson emplea IA para determinar qué funciona y qué no en sus diferentes mercados y de esta manera mejora la eficiencia en el posicionamiento de *stock*. Quién sabe si en unos años estaremos preguntado a nuestro asistente virtual ¿dónde tengo que invertir el presupuesto de mi empresa?

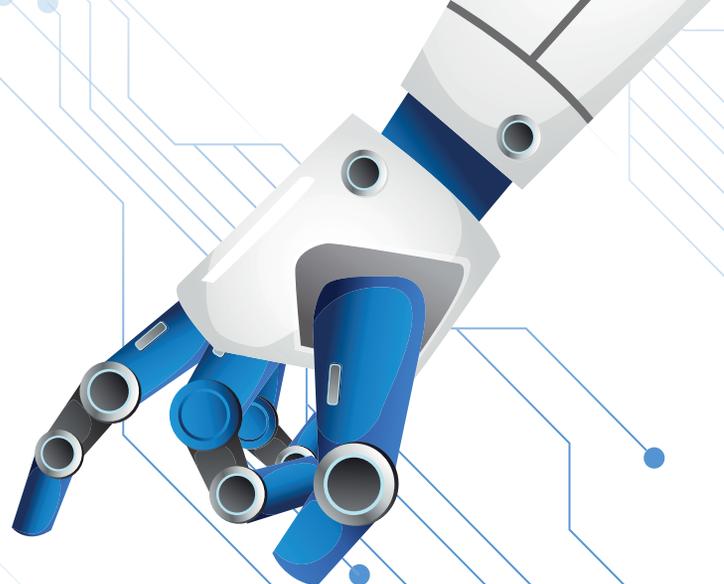
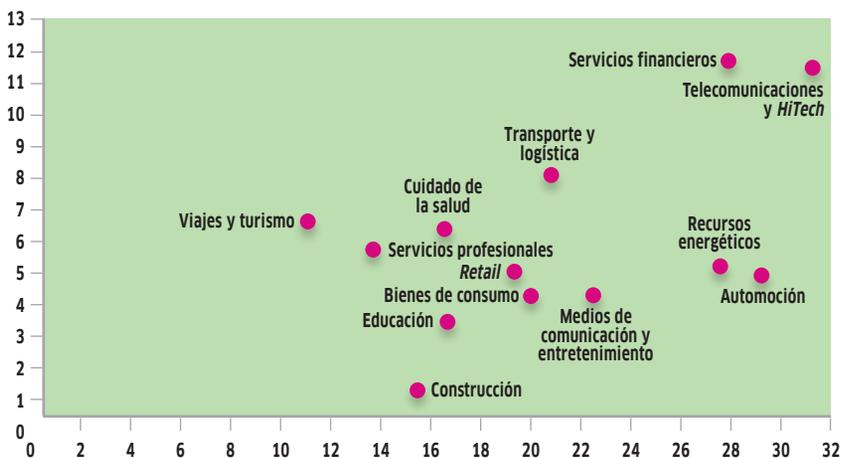


FIGURA 4

Sectores que lideran la adopción de IA

ADOPCIÓN ACTUAL DE IA

(% de cambio medio estimado en el gasto en IA en los próximos 3 años)



ADOPCIÓN ACTUAL DE IA

(% de empresas que adoptarán una o más tecnologías de IA para una de sus áreas *core* de negocio)

FUENTE: McKinsey Global Institute.



Review. También, que Ping, la mayor aseguradora China, ofrece préstamos en tres minutos sin intervención humana gracias a análisis de riesgos realizados por IA. Y si aún piensas que la inteligencia artificial no va contigo y que no va a tener influencia en tu sector, analiza con detenimiento la figura 4. Por ejemplo, para que te hagas una idea de hasta dónde llega la IA y aunque en este caso se aleje un poco del mundo Controller, ya existen máquinas capaces de dar clases, corregir exámenes y preparar a los

alumnos mejor que las personas. En 2012, en la Universidad de Akron, un *software* de calificación dio notas a 16.000 exámenes que los profesores habían corregido previamente. El resultado aportado por la máquina coincidió con el de los profesores en cerca del 85% de los casos. A la inteligencia artificial habría que sumarle las posibilidades que ofrecen el *machine learning*, *deep learning*, los *chatbots*, *Tensor Flow* (biblioteca de código abierto para el aprendizaje automático) o el marco de

aprendizaje *Cognitive Toolkit*, entre otros. Pero todo esto, lejos de asustarnos o paralizarnos, debe animarnos a formarnos, a seguir aprendiendo y desarrollando nuestras capacidades como Controller. Porque el futuro de la IA es la inteligencia aumentada, es decir, el uso de la inteligencia artificial para permitir al ser humano hacer cosas que por sí solo no podría hacer. Sabemos que la IA está preparada para inundar absolutamente nuestras vidas pero, y nosotros, ¿estamos preparados para ello? #

ANALIZAR MÉTRICAS FINANCIERAS PREVIENE
A LAS EMPRESAS SOBRE FUTUROS RIESGOS

EL LENGUAJE DE LOS NEGOCIOS





Identificar los impactos que pueden producirse en el negocio en un futuro es posible. Los Controllers pueden utilizar la información financiera para anticiparse y deben ser capaces de analizar diferentes métricas de la cuenta de resultados y del balance que permiten entender el desplazamiento de la posición del negocio en la matriz económico-financiera de la compañía.

TEXTO: JUAN HERNÁNDEZ GARCÍA
 Director de Estrategia de Global Chartered Controller Institute (GCC) y presidente de la Red Española de Controllers

Hace 5.500 millones de años en la ciudad de Uruk, al sur de Irak, un tratante de ganado decide realizar un trueque con un agricultor. Para que este trueque tenga efecto, meten en una vasija cerrada un número de piedras que identifica las unidades que se deben intercambiar para que sus trabajadores puedan cerrar la transacción. Cuando los empleados llegan a su destino, rompen las vasijas y se cercioran de que las cantidades intercambiadas son correctas. Más allá de esta licencia histórica, lo importante es que los humanos llevamos mucho tiempo empleando lenguajes que permiten y facilitan las operaciones comerciales. En los últimos años, la información financiera se ha convertido en la clave para comprender la evolución de los negocios propios y ajenos.

FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES

La información financiera sirve para cumplir con las obligaciones contables y tributarias que marcan los distintos ordenamientos jurídicos, pero también es útil cuando facilita la toma de decisiones a los distintos *stakeholders* de la compañía. De aquí, la importancia de conocer algunas herramientas o métricas que son de amplia utilización en el mundo del control de gestión. Antes, conviene diferenciar dos conceptos. Por un lado, la posición económica o situación en la que la empresa puede o no vender por encima de sus costes de producción; por otro, la posición financiera o situación en la que la empresa es capaz de generar liquidez o caja en el flujo ordinario

de sus operaciones, incluyendo las actividades de financiación e inversión. El libro *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa* presenta una matriz que combina la posición financiera y económica de las empresas. Pero más allá del cuadrante en el que se encuentre la empresa, lo interesante es comprobar cómo evoluciona su posición en cada uno de los cuadrantes. Para entender cómo varía la posición económica, se deben conocer muy bien las dinámicas que explican la evolución de la cuenta de resultados. Del mismo modo, para identificar posibles trayectorias en la posición financiera hay que apoyarse en el estudio del balance.

EVOLUCIÓN DE LA POSICIÓN ECONÓMICA

La cuenta de resultados es una de las herramientas clave del Controller para analizar los impactos que determinadas medidas tienen en el negocio. Por ello, conviene manejar algunas de las métricas que permiten entender la evolución de una compañía en el eje de posición económica. Son las que siguen.

MARGEN BRUTO

Es la diferencia entre los ingresos por las ventas de productos y servicios y los costes de producción y/o venta de estos. Por ejemplo, si el margen bruto de una compañía es del 10%, entonces el 90% del importe de las ventas se destina a cubrir costes de producción y/o comercialización. Puede

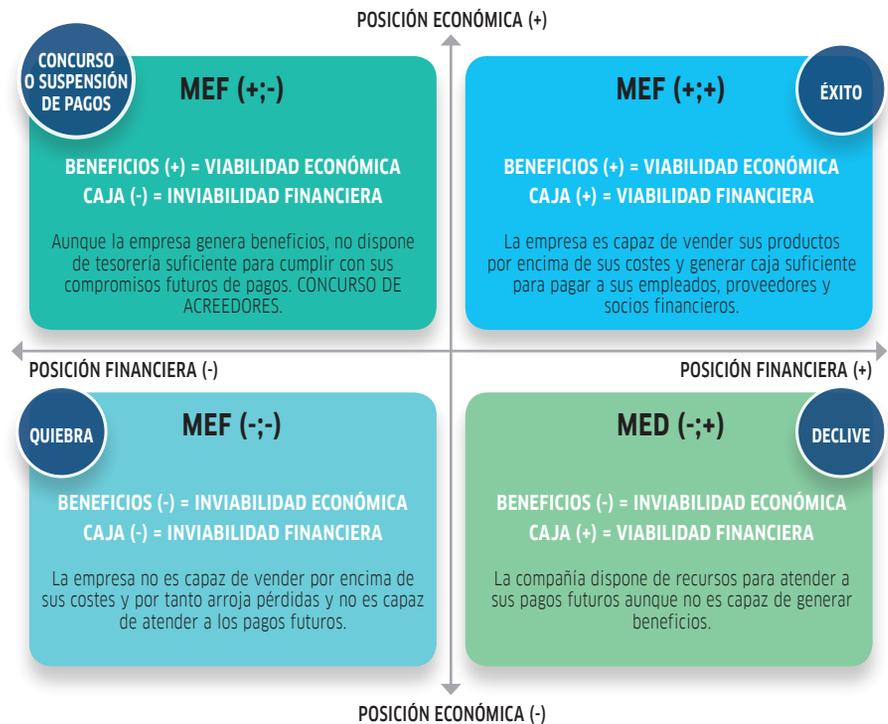


LA CUENTA DE RESULTADOS ES UNA DE LAS HERRAMIENTAS CLAVE DEL CONTROLLER PARA ANALIZAR LOS IMPACTOS QUE DETERMINADAS MEDIDAS TIENEN EN EL NEGOCIO



FIGURA 1

Matriz Económico-Financiera (MEF)



FUENTE: *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*, José de Jaime Eslava.



dar una idea sobre cómo enfocar nuestra estrategia. Si este margen es del 10%, la prioridad estratégica de la compañía será la optimización de costes y procesos, puesto que solo las empresas eficientes en costes son capaces de sobrevivir en este tipo de mercado.

Además, las empresas con márgenes brutos reducidos son muy sensibles al volumen de producción. Ganan poco por unidad de producto, por lo que suelen necesitar vender muchas unidades para compensar otro tipo de costes que no son de producción, como los de estructura o financieros. Por este motivo, este tipo de sociedades deben tener políticas estrictas de seguimiento de costes indirectos o estructura.

La reducción del margen bruto puede producirse por tres motivos. Porque el precio de venta se está resintiendo, porque el coste de los materiales está subiendo o por una

combinación de ambos. Cuando esto sucede, se impone un análisis detallado para comprender la situación.

Si los costes operativos no han cambiado, lo normal es que se estén realizando más promociones o descuentos para conseguir las ventas, lo que estará poniendo de manifiesto ciertas dificultades para mantener las cantidades vendidas. En este momento hay que plantearse si los productos están ya en fase de maduración o si se va a ser capaz de lanzar nuevos productos que reemplacen a los existentes.

Por el contrario, cuando los precios medios de los productos resisten pero repuntan los costes de las materias primas, hay que analizar tres cuestiones. Por qué no se ha repercutido esa subida de costes a los precios y las dinámicas que se están produciendo en el mercado, si se puede cambiar de proveedores y los efectos que pueden estar teniendo

los tipos de cambio en los costes de las materias primas.

EBITDA

No es una medida formal de las cuentas anuales. Se debe interpretar como el resultado que se obtiene por vender un producto o servicio después de descontar los costes relacionados con su producción y venta y otros costes operativos. El EBITDA no incluye amortizaciones ni deterioros.

Se utiliza con frecuencia porque permite comparar el resultado de las actividades operativas de la empresa con independencia de la base instalada de activos y de su estructura financiera y deuda. Por este motivo, se emplea para comparar compañías con distinta escala y estructura financiera.

Desde el punto de vista del control de gestión es especialmente útil para medir la efi-

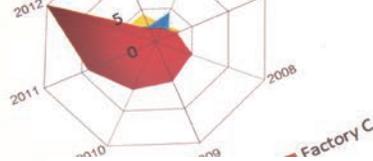


FIGURA 2

Matriz para analizar las ventas y el margen de EBITDA



UN PRIMER DIAGNÓSTICO

La matriz económico-financiera de José de Jaime Eslava sirve como base para realizar un primer diagnóstico de la compañía.

Cuadrante A-MEF (+,+)

En él se sitúan las empresas capaces de vender sus productos por encima de sus costes de producción y, además, generan suficiente tesorería como para atender a los pagos de sus proveedores, cubrir sus necesidades de inversión y sus obligaciones de pagos por los prestatarios de fondos. Esta es la situación ideal de la empresa, el cuadrante en el que todas quieren estar.

Cuadrante B-MEF (-,-)

La empresa no es capaz de vender por encima de sus costes de producción, pero tampoco de generar la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones de pago. Es el caso de sociedades en quiebra técnica.

Cuadrante C-MEF (+,-)

La empresa vende por encima de sus costes de producción, pero no genera tesorería suficiente para atender a sus obligaciones de pago. Se refiere a compañías en situación concursal o de insolvencia provocada por políticas agresivas de inversión, por dificultades en el cobro de los clientes...

Cuadrante D-MEF (-,+)

Aquí se ubican las empresas que no son capaces de vender por encima de sus costes de producción y, sin embargo, generan caja suficiente para atender a sus obligaciones de pago. Son compañías en situaciones de desinversión de empresas en sectores maduros o en fases de crecimiento en las que sus accionistas apuestan por inyectar fondos.

ciencia de distintas unidades de negocio o de una misma unidad de negocio en distintas localizaciones. Las unidades de negocio con EBITDA negativo suelen ser sumideros de fondos, y el deterioro del margen EBITDA refleja un síntoma de la ralentización del negocio.

Para analizar la evolución del negocio es muy interesante examinar cómo evolucionan las ventas y el margen de EBITDA de una compañía o unidad de negocio.

La matriz de la figura 2 permite posicionar la compañía en cuatro situaciones diferentes. Cuando crecen el margen EBITDA y las ventas, se puede hablar de un escenario de crecimiento saneado. La compañía con el incremento del volumen está siendo capaz de absorber más costes de estructura y de mejorar el margen EBITDA.

Si decrecen la compañía y el margen EBITDA, no se están reduciendo los costes al

mismo nivel que las ventas, por lo que los márgenes se resienten. Es el momento de lanzar planes de contención y de reducir costes.

DETERIORO DEL NEGOCIO

También puede ocurrir que las ventas crezcan, pero el margen EBITDA no. Es decir, desde la perspectiva de cuenta de resultados, se pueden dar crecimientos del EBITDA en número absoluto, pero el margen se estanca o bien se resiente. Esta situación en apariencia cómoda para la empresa, puesto que el EBITDA ha crecido con respecto al mes o año anterior, puede generar problemas en un futuro. Es el primer síntoma de un deterioro del negocio por un aumento de la competencia o de la necesidad de realizar más esfuerzo en términos de coste para conseguir las mismas ventas. Hay que



LAS EMPRESAS CON MÁRGENES BRUTOS REDUCIDOS SON MUY SENSIBLES AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

➤ empezar a pensar en reinventar el modelo de negocio.

En ocasiones, las compañías reducen sus ventas, pero mejoran sus márgenes EBITDA. Este es un proceso normal en fases de reestructuración empresarial, donde las compañías cierran unidades de negocio no productivas, que son las que lastiman el resultado.

EBIT O RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

Esta sí es una medida formal de las cuentas de resultados. Se puede definir como el resultado que se obtiene por vender un producto o servicio después de descontar los costes relacionados con su producción y venta, otros costes operativos y las amortizaciones, deterioros y provisiones.

El EBIT incluye el uso de los activos de la empresa, pero no tiene en cuenta su estructura financiera. En este sentido, el EBIT se puede interpretar como la eficiencia en el uso de los activos. Una empresa que es capaz de generar EBITDA positivo, pero genera beneficio de explotación negativo, puede estar indicando la existencia de sobrecapacidad. Sería el caso de empresas que invierten en plantas con una capacidad muy superior a la efectiva. Desde un punto de vista operativo la empresa es rentable ($EBITDA > 0$) o lo que es lo mismo es capaz de atender a sus costes productivos, pero su política de inversión no ha sido la adecuada, por lo que el beneficio operativo no es suficiente para cubrir los costes de las amortizaciones. Si no hubiera sobrecapacidad, es-



FIGURA 3

Matriz para evaluar la posición financiera



FIGURA 4

Proceso para convertir los activos en caja





➤ taría indicando falta de eficiencia en el uso de los recursos productivos. También puede ocurrir que empresas intensivas en capital, en fases incipientes de desarrollo, no hayan alcanzado sus niveles óptimos de producción, por lo que el EBIT podría ser negativo.

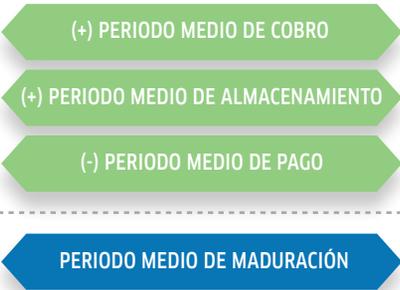
EVOLUCIÓN DE LA POSICIÓN FINANCIERA

Una vez identificadas algunas herramientas para entender cómo evoluciona la posición económica de la empresa, se impone reparar algunos de los elementos que pueden influir en la posición financiera de la empresa, es decir, en su capacidad para generar caja. Desde este punto de vista, lo interesante es estudiar la rapidez con la que una empresa convierte sus activos en caja durante su proceso productivo.

El periodo medio de maduración (PMM) es el número de días en los que la empresa necesita inmovilizar recursos antes de transformar sus activos en tesorería. Las cantidades inmovilizadas durante este periodo son las necesidades operativas de fondos (NOF).

PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN

Para calcular el PMM hay que sumar el periodo medio de cobro o el tiempo que tarda una empresa desde que emite la factura hasta que efectivamente la cobra, y el tiempo transcurrido desde el inicio del proceso productivo hasta que se produce una venta efectiva de las mercancías. Además, como



los proveedores tardan en cobrar desde que venden sus mercancías, hay que descontar el periodo medio de pago a proveedores. Lo importante del periodo medio de maduración no es tanto su valor en sí mismo como su evolución. Por ejemplo, ¿qué implica para una empresa tener un periodo medio de maduración de 120 días?

En primer lugar, la empresa mantiene en inventarios o en derechos de cobro un 30% de sus ventas, lo que supone que tiene inmovilizados recursos que podría destinar a otros usos y esto tiene un coste de oportunidad claro para los accionistas. Por otro lado, cuanto más largo es el PMM menor será la eficiencia de las operaciones de la empresa. Es decir, hay mecanismos que podrían permitir mejorar la caja de la compañía y, por tanto, su posición financiera sin necesidad de tocar condiciones de precios o costes. Por último, las empresas con PMM elevados tienen problemas para crecer porque el crecimiento demanda muchos fondos que muchas veces son difíciles de conseguir. #



ATENCIÓN AL PMM

El empeoramiento del periodo medio de maduración (PMM) hace que la empresa se desplace hacia la izquierda en el eje de posición económica, lo que dificulta la viabilidad del negocio. Si se produce esta circunstancia, hay que revisar:

- 🔍 La política de inventarios de la compañía, que será más relevante si existen tiendas físicas con productos finales.
- 🔍 La rotación de las ventas. En ocasiones no se han cambiado los programas de producción, pero las ventas se están resintiendo. Esto provoca incrementos indeseados del inventario aunque no haya cambiado la política de la empresa.
- 🔍 La política de cobros de la empresa y si empiezan a surgir impagos de clientes.
- 🔍 Las políticas de pagos a proveedores para analizar si se están produciendo mejoras en las condiciones.



PREGUNTAR COHESIONA Y ESTIMULA EL DIÁLOGO

LA CURIOSIDAD NO MATÓ AL GATO

Para tomar las decisiones correctas, para tener distintas perspectivas ante los retos que se nos plantean a diario, para innovar en nuestro negocio y para crear, antes debemos preguntar. Si hacemos autocrítica, sabemos que no solemos hacerlo de forma regular, ni le dedicamos el tiempo necesario, ni nos preparamos para ello. El resultado es que acabamos haciendo preguntas de poco valor, a destiempo o a personas que no nos van a aportar una visión crítica de nuestro trabajo.

Por una razón u otra, nos suele dar cierto respeto –incluso miedo– preguntar a los demás sobre asuntos profesionales o de tipo personal. Y empeora a medida que nos hacemos mayores o tenemos una posición más alta en la empresa. Pensamos que preguntar debilita nuestra posición o cuestiona en los demás nuestros conocimientos, y es un gran error estratégico.

No se trata de «preguntar por preguntar». Se trata de hacerlo con lógica y objetivos claros: poder aprovechar la información que recibimos para mejorar en la toma de decisiones como Controllers y definir con acierto los pasos que vamos a dar. Preguntar, además, cohesiona grupos en la empresa, estimula diálogos inesperados y propuestas disruptivas que pueden limar asperezas con personas con las que la comunicación no es fluida para que nos aporten su punto de vista en aspectos que nuestra propia falta (o exceso) de confianza nos lleva a no preguntar por temor a recibir respuestas que nos saquen de nuestra zona de confort.

El arte de saber preguntar requiere preparación y estrategia. Tenemos que definir los objetivos, saber procesar la información que recibimos y reaccionar a ella dando los pasos adecuados, tanto en un proceso de negociación como para conseguir un *feedback*

de nuestro trabajo o actitud, o simplemente para preparar a la audiencia ante una presentación crucial.

Los mejores directivos son aquellos capaces de hacer autocrítica, de mejorar su imagen –su marca personal– y de desarrollar habilidades para realizar su trabajo lo mejor posible. Y lo hacen ¡preguntando!, buscando el *feedback* en personas clave sin que lo aprecien, capturando los detalles de cada respuesta y procesándola para mejorar su propia capacidad en la toma de decisiones. Así de sencillo.

Ser curiosos implica preguntar. Esto nos dota de capacidad y conocimientos para dar un paso atrás y descubrir soluciones rompedoras, innovar y crecer.

El pensamiento estratégico y la capacidad de anticiparse a los demás no son cualidades habituales en los líderes, sin embargo su valor es incalculable en cualquier empresa. Un Controller que posea estas cualidades, que sea capaz de innovar dentro y fuera de su área, de planificar nuevos escenarios de negocio, de anticipar el futuro y evitar riesgos o incertidumbres que puedan hacer tambalear el modelo de negocio actual, es un valor clave en cualquier organización. Y siempre se debe empezar por cuestionar nuestras propias decisiones. El segundo paso es preguntar dentro y fuera de nuestro entorno para captar y conectar los indicadores de la dirección que está tomando el mundo exterior para adaptarlo a nuestro negocio y evitar caídas como la de Kodak o Nokia, empresas líderes en su momento.

Un Controller del siglo XXI debe ser curioso y aprender a cuestionar los datos para aportar una nueva visión al negocio. Un Controller debe saber preguntar. ¿Cuándo vas a empezar?

JORDI BORRALLERAS

DOCENTE EN HABILIDADES COMERCIALES Y DE MARKETING

PROFESIONAL DEL MARKETING Y VENTAS CON MÁS DE 18 AÑOS DE EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN MULTINACIONALES COMO EPSON EUROPE Y RICOH. ACTUALMENTE RESIDE EN LOS PAÍSES BAJOS. ES INGENIERO DE TELECOMUNICACIONES, MBA POR ESADE BUSINESS SCHOOL Y LLEVA AÑOS FORMANDO EQUIPOS EN HABILIDADES PARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.



Distribuidor Exclusivo
de CCH Tagetik

SOLUCIONES PARA CONTROLLERS

PLANIFICACIÓN
PRESUPUESTACIÓN
REPORTING
ANALÍTICA DE COSTES

Orense, 6, 1a Planta,
Oficina 1,
28020, Madrid
(+34) 91 838 85 22





**MARÍA
ABAITUA**

SOCIA FUNDADORA DEL INSTITUTO AMETS

ES LICENCIADA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN POR BRUNEL UNIVERSITY, MÁSTER COACH TRANSPERSONAL, MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN, FORMADORA EN HABILIDADES DIRECTIVAS Y FACILITADORA DE LA METODOLOGÍA LEGO SERIOUS PLAY. ESTÁ ESPECIALIZADA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL A TRAVÉS DE LA EVOLUCIÓN PERSONAL.



HAY QUE COMUNICAR LO VERDADERAMENTE IMPORTANTE Y CREER EN ELLO

EL ARTE DE SIMPLIFICAR

Recuerdo que durante la primera clase, del primer día, del primer año en la universidad (ahí es cuando cogí mi maleta y decidí estudiar al otro lado del charco) uno de los profesores nos dijo: «La economía es algo muy sencillo, tan sencillo que todos los días millones de mujeres hacen una labor impecable en sus hogares como si de científicos expertos en la materia se trataran. Sin embargo, no son consciente de ello. Entonces, ¿cómo podéis hacerlos valer? Expresándolo todo de manera tan compleja que nadie se entere y piensen, guauuu esta sí que sabe de una materia tan difícil».

Entiendo que ese profesor jamás estuvo activo en la vida laboral y, si lo hizo, o bien ha cambiado su forma de percibir el valor o es probable que esté delante de un precipicio mirando cara a cara a una gran caída.

La complejidad, la grandilocuencia, los procesos laberínticos nunca me han parecido de gran valor, pero en los tiempos que corren este pensamiento ha pasado de ser solo una opinión personal a un nuevo paradigma por el que han de regirse las empresas. Sin embargo, no podemos implementar modelos de actuación ágiles, ni ser capaces de afrontar cambios si nadie a

nuestro alrededor entiende lo que decimos ni lo que tienen que hacer.

El objetivo final de una estrategia, de un proceso, de un proyecto, es comunicar. ¡Ni más, ni menos! Comunicar un objetivo, unas pautas de actuación, estructuras, interrelaciones. Simplificando comunicar.

¿Qué comunicamos? Ideas, pensamientos, sentimientos. Y es aquí donde reside el arte de simplificar.

¿Cómo de simples son nuestros pensamientos? ¿Cómo de simples son nuestras ideas? ¿Cómo de simples son nuestras emociones? En líneas generales, poco o nada. Si nos perdemos en nuestros pensamientos, ideas y emociones, ¿qué vamos a transmitir? Confusión, caos... y si eso es lo que transmitimos ¿cómo vamos a ejecutarlo? Desde luego, con la misma confusión.

Si esa confusión se esparce como un virus por la empresa, con un efecto multiplicador, será muy difícil que seamos capaces de transformarla para hacer frente a la nueva era de la digitalización que exige celeridad, claridad y concisión.

La buena noticia es que nunca es tarde para poner orden, para aprender a gestionar ideas, pensamientos y emociones, para

priorizar. La simplicidad se erige sobre dos pilares fundamentales: centrarse en lo verdaderamente importante y creer en ello.

Si diluimos lo verdaderamente importante entre un sinfín de cosas, si no estamos convencidos de lo que vamos a comunicar, ya sea porque no creemos en el sistema, en la estrategia, en el objetivo o en el proyecto, ¿qué vamos a transmitir? Duda y, por tanto, confusión.

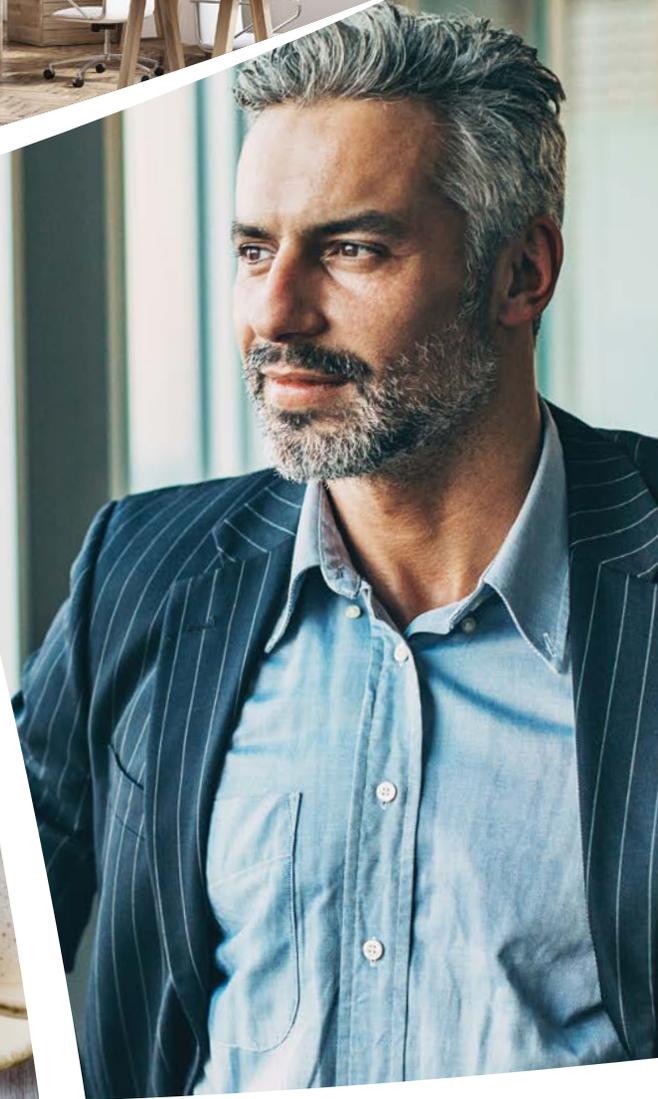
Aprendamos a simplificar nuestros procesos mentales y seremos capaces de comunicar simplicidad, claridad y propósito.

Simplifiquemos y seremos capaces de transmitir lo realmente importante para que la gente que trabaja con nosotros y los procesos que creemos fluyan en pos de un objetivo claro.

La regla de oro para poder llevarlo a la práctica ya la definió Sócrates con sus tres criterios sobre la información que compartimos. Sea lo que sea que intentemos comunicar o transmitir ha de ser verdad, bueno e importante. ¿Lo que quieres comunicar es cierto? ¿Aporta algo positivo? ¿Es importante decirlo o puede ser obviado? Bien, si cumple estos tres requisitos comunícalo, si no plan-téate no decir, diseñar o plasmar nada.

talentia
Software

Inspiring progress



— Talentia Financial Performance —

Consolidation & Reporting - Budgeting & Planning

Gestión de procesos de
consolidación

Fiabilidad en las previsiones
presupuestarias

Conozca todas nuestras soluciones financieras
talentia-software.es - 91 768 40 80

CÓMO AFECTARÁ LA TECNOLOGÍA DE **BLOCKCHAIN** AL CONTROL DE GESTIÓN

La tecnología de *blockchain* transformará la forma en la que operan las empresas cambiando los procesos, las áreas de negocio y los equipos. También afectará al área de control de gestión, por lo que será necesario que el Controller disponga de los conocimientos técnicos y las habilidades que le permitan gestionar los cambios y movilizar a los equipos.

TEXTO: **ÓSCAR FERNÁNDEZ**

Senior Controller Manager
de Gestión en empresa líder
del retail. CCA Certificate®



El *blockchain* y la tecnología existente detrás del mismo son una fuente de disrupción que abre la posibilidad de generar nuevos modelos de negocio que transformarán la cadena de valor de muchas empresas. De aquí que el Global Chartered Controller Institute (GCCI) defienda la necesidad de que el Controller conozca la cadena de valor del sector en el que opera, el modelo de negocio de la empresa en la que trabaja y que sepa qué está ocurriendo en el entorno.

EL CONTEXTO

La tecnología de *blockchain* genera una sensación de incertidumbre en diferentes ámbitos de la sociedad, hasta el punto de que según un sondeo de HSBC, recogido en el informe *Trust in Technology*, el 80% de los encuestados que han oído hablar del *blockchain* afirman no entenderlo.

El *blockchain* (traducido literalmente como cadena de bloques) está cambiando la forma en la que se compran y venden bienes o servicios, en la que se interactúa (empresa-empresa, empresa-cliente, empresa-administraciones públicas, particular-administraciones públicas...), y en la que se verifica la certificación de autenticidad (propiedades, registros, composición de materiales...). Ofrece una alternativa más rápida y segura de verificar la información estableciendo confianza entre las partes intervinientes y descentralizando los procesos de certificación.

SEGURIDAD GARANTIZADA

Se trata de una red de ordenadores que tienen una copia idéntica de la base de datos y cambios de su estado (registros) por un acuerdo común basado en las matemáticas (algoritmos). Esto significa que no hay necesidad de confiar en ningún servidor

o agente central. El *blockchain* combina la apertura de internet con la seguridad de la criptografía.

Cada transacción en el *blockchain* está firmada por el propietario legítimo del recurso que se negocia. Cuando se crean nuevos recursos, se asignan a un propietario. Este, a su vez, puede crear nuevas transacciones que envíen esos recursos a otros propietarios simplemente insertando la clave pública del nuevo propietario en la transacción y luego firmarla con su clave privada.

Para ordenar las transacciones y evitar el problema del gasto doble, *blockchain* usa la prueba de trabajo (*proof-of-work*). Es un procedimiento que establece un coste para agrupar transacciones con un cierto orden y agregarlos a la cadena de bloques. Estos grupos de transacciones se llaman bloques. Cada bloque apunta a un bloque anterior en la cadena, de ahí el nombre *blockchain* (cadena de bloques). Al ser los bloques costosos de crear y tener que asegurarse de que cada nuevo bloque apunta al anterior, cualquier *hacker* potencial que desee modificar el historial de transacciones debe pagar el coste de cada bloque modificado. Cuanto más grande es la red, más difícil es realizar un ataque.

POSIBILIDADES Y OPORTUNIDADES

Blockchain puede ser una revolución en la forma de trabajar todos juntos: negocios, gobiernos, organizaciones e individuos. Proporciona una manera simple y segura de establecer confianza para prácticamente

LOS CONTROLLERS DEBEN IDENTIFICAR LAS ÁREAS SENSIBLES A UNA DISRUPCIÓN Y ANTICIPAR SUS EFECTOS EN LA CADENA DE VALOR

cualquier tipo de transacción, eliminando la necesidad de un tercer ente y ayudando a simplificar el movimiento de dinero, productos o información confidencial en todo el mundo.

Se puede diferenciar entre aplicaciones financieras y no financieras. Ya es una realidad el potencial de las aplicaciones financieras como el bitcoin y otras criptomonedas o las rondas de financiación con ICOs (*Initial Currency Offering*). Los bancos también están investigando e invirtiendo en mejorar todo el proceso de gestión de identidades de sus clientes, el cobro de aranceles e impuestos, la administración de información de usuarios o la gestión de títulos de propiedad. El sistema financiero es consciente del potencial del *blockchain* no solo para respaldar criptomonedas sino porque ofrece muchas otras posibilidades.

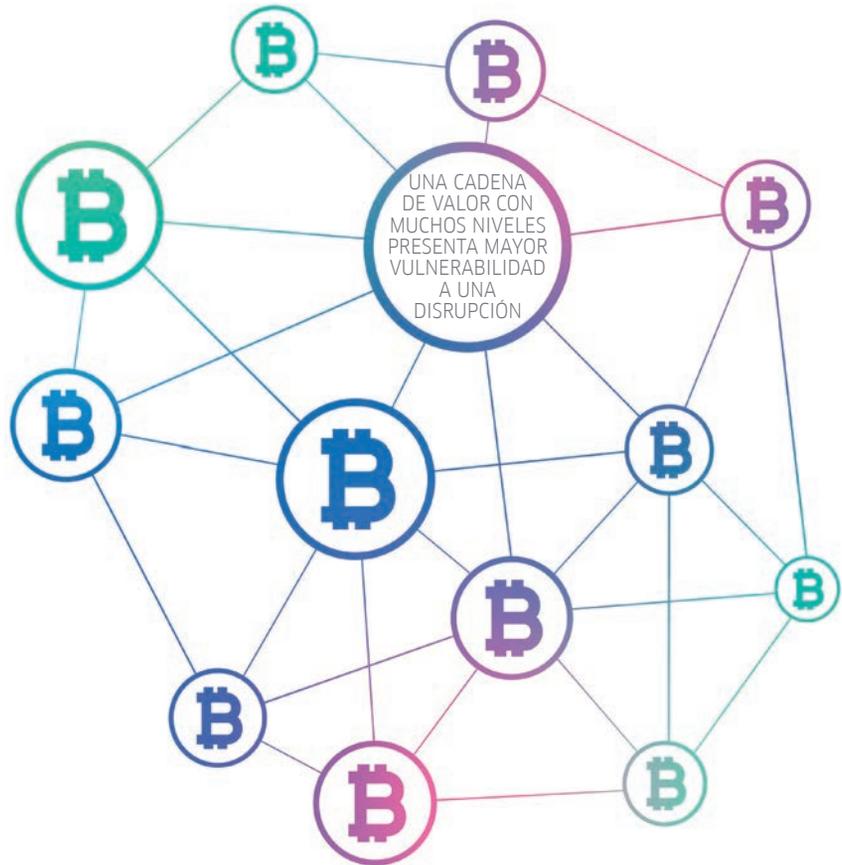
Entre las aplicaciones no financieras cabe mencionar las *smartcontracts* o contratos inteligentes. Son autoejecutables, según los términos y las condiciones definidas en el contrato que están escritas en líneas de código, y cuando se cumplen las condiciones definidas, ciertas acciones se ejecutan.

Un contrato inteligente se almacena en la red *blockchain* (en una base de datos de cada una de las partes) y se requiere que sea ejecutado por todos los ordenadores dentro de la red para asegurar que el resultado es correcto.



BENEFICIOS DE LOS CONTRATOS INTELIGENTES BASADOS EN BLOCKCHAIN

- ∞ Velocidad y actualizaciones en tiempo real porque los contratos inteligentes usan código de *software* para automatizar tareas que se suelen realizar a través de medios manuales.
- ∞ Las transacciones automatizadas son más rápidas y menos propensas a error manual.
- ∞ El proceso de ejecución descentralizado virtualmente elimina el riesgo de manipulación, incumplimiento o errores, ya que la ejecución se gestiona automáticamente por la red en lugar de un individuo.
- ∞ Pueden reducir o eliminar la dependencia de intermediarios que ofrecen servicios de «confianza» entre las partes.
- ∞ Reducción de costes al requerir menor intervención de personas y menos intermediarios.
- ∞ Permitirán nuevos tipos de negocio al garantizar que las transacciones se realizan de forma confiable.



▶ EJEMPLO DE CONTRATO INTELIGENTE

Supongamos que se va a enviar un palé de productos a un cliente en el que se confía, pero no en el conductor que entrega la mercancía y llevará el palé. Por otro lado, el conductor también tiene miedo de no recibir el pago por realizar el transporte. Para evitar estos temores, se firma un acuerdo con el conductor indicando que se le pagará por el transporte unos días después de la entrega, por lo que serían necesarios documentos legales y contratos, impresos y firmados. Este proceso se agilizaría con la ayuda de los contratos inteligentes que permiten definir estas reglas a través de código.

¿Cómo se haría? Se realiza un pago por el envío de la mercancía mediante un contrato inteligente el día de la carga. Se mantiene el pago hasta que el cliente confirma la entrega del envío por parte del conductor. En-

tonces el contrato inteligente libera el pago y el dinero se transfiere al conductor de forma automática. Si el palé tuviera un rastreador GPS conectado, se podría eliminar incluso al cliente de este proceso liberando el pago automáticamente cuando la regla de ubicación se cumple.

EFFECTOS EN LA CADENA DE VALOR

El Controller debe conocer los diferentes niveles que componen la cadena de valor de la empresa y del sector en el que opera para aportar valor al resto de los equipos como parte del análisis interno. Esta metodología permite identificar vulnerabilidades en la empresa.

En la era digital, una cadena de valor con numerosos niveles significa menor flexibilidad y menor conexión de algunos de estos niveles con las necesidades del cliente final,

por lo que presentan mayor vulnerabilidad a una posible interrupción. También, las organizaciones en las que algunos niveles de su cadena de valor dependen de algún intermediario presenta una mayor vulnerabilidad para adaptarse ante posibles cambios. Además, si los clientes están segmentados y su poder de negociación es débil, podrían aparecer nuevos competidores en busca de clientes nuevos que si son capaces de conseguir un número importante de clientes vía plataformas, a través de ofertas o promociones, pueden realizar campañas con las que encuentren un equilibrio entre costes-volumen.

Un ejemplo de la gestión del aprovisionamiento es la *joint venture* entre Maersk e IBM con la intención de mejorar el comercio global y digitalizar las cadenas de suministro. Han desarrollado una cadena de *blockchain* cuyos participantes comparten en tiempo



FIGURA 1

Niveles de la cadena de valor donde puede producirse una disrupción digital



FUENTE: Global Chartered Controller Institute (GCCCI).

➤ real la información sobre la carga de los barcos y cualquier tipo de cambio en los datos queda registrado. Si hubiera errores, se sabe de dónde vienen, cómo y cuándo se han producido sin necesidad de papeleo y con el consiguiente ahorro de costes. Otra posibilidad es la de hacer público el *blockchain* de contenedores libres en los barcos y encontrar clientes de forma inmediata para esos contenedores vacíos.

EFFECTOS EN EL CONTROL DEL GESTIÓN

Los Controllers como conocedores de la cadena de valor y modelo de negocio de las empresas en las que trabajan deben identificar las áreas/actividades más sensibles a una posible disrupción y anticipar sus efectos en la cadena de valor.

Cabe también la posibilidad de que la empresa se dedique a una actividad en la que

el *blockchain* sustituya gran parte de su *core business*. En estos casos es importante que la empresa sepa anticiparse a la disrupción que está ocurriendo en el entorno. Ya no solo es necesario enfocarse en los competidores directos, sino en competidores que no pertenecen al sector. Es tarea del Controllero realizar una buena labor de diagnóstico junto a los diferentes directores de área.

Es necesario entender qué es lo que está ocurriendo en el ecosistema en el que operan las empresas, utilizar el pensamiento estratégico para saber captar esos cambios en los hábitos de vida de los clientes, así como las pautas de consumo que van a suponer oportunidades y amenazas de grandes dimensiones.

Hoy, más que nunca, el Controllero ha de hacer un esfuerzo para evolucionar del pensamiento operativo al pensamiento estratégico. #

USOS DE *BLOCKCHAIN*

Daniel Drescher, en *Blockchain Basics: A Non-Technical Introduction in 25 Steps*, señala los siguientes:

Criptomonedas

Creación y transferencia de monedas digitales independientes de bancos e instituciones financieras. Bitcoin ha sido la dominante durante mucho tiempo y se lanzó para eludir las regulaciones gubernamentales y crear pagos en línea sin necesidad de un intermediario para confirmar actos. Ethereum es otro proyecto que introdujo los contratos inteligentes y una forma de realizar acciones según las reglas definidas en el contrato.

Medios de pago

Transferencia de monedas fiduciarias de pago.

Micropagos

Transferencia de pequeñas cantidades de dinero minimizando las comisiones.

Activos digitales

Creación y transferencia de activos digitales. Los autores pueden registrar sus obras sin intermediarios y cada archivo lleva toda la información sobre su autor, evitando la piratería y defendiendo los derechos de autor.

Identidades digitales

Sistemas de autenticación de identidad, de tal forma que se podría albergar documentación a través de soluciones basadas en el *blockchain*.

Impuestos

Optimización en la recaudación de impuestos fruto de transacciones, evitando fraudes y doble imposición.

Votaciones

Creación de censos, distribución de derechos de voto y su contabilización.

Logística

Existe una gran oportunidad de negocio y posibilidades de disrupción. Identificar la propiedad, envíos y recepción de los activos a través de *blockchain* es una gran aportación de valor a las cadenas de aprovisionamiento en la gran mayoría de industrias.

ACTUALIDAD



CONVOCADOS LOS III PREMIOS EXCELENCIA EN CONTROL DE GESTIÓN

LA PRESENTACIÓN DE CANDIDATURAS ESTÁ ABIERTA HASTA EL 16 DE JULIO

Por tercer año consecutivo, Global Chartered Controller Institute, GCCI, convoca los Premios Excelencia en Control de Gestión en las categorías Premio Excelencia Académica en Control de Gestión, Premio Excelencia en Innovación en Control de Gestión y Premio Excelencia a la Carrera consolidada en Control de Gestión.

Con esta iniciativa el Instituto realiza un reconocimiento público de las personas, organizaciones y/o agentes públicos que con su trabajo consiguen difundir y preservar la figura del Controller en toda su amplitud como perfil clave en las organizaciones del siglo XXI.

Es un hecho que en los últimos años el profesional del Control de Gestión se ha convertido en un guía para alcanzar los objetivos de la empresa. Es una figura que participa de forma regular en la toma de decisiones gracias a su privilegiada posición junto a la dirección y en la que confían los altos cargos por su visión global de la situación de la compañía. Los análisis y opiniones del Controller son valorados y tenidos en cuenta a la hora de plantear nuevas estrategias. Son, sin duda, unas cualidades que merecen prestigiarse y reconocer-



La segunda edición de los Premios Excelencia en Control de Gestión tuvo lugar el pasado octubre en Madrid.

los por su innegable contribución a la mejora y crecimiento de las organizaciones. Ya está abierto el plazo de presentación de candidaturas, que finalizará el próximo 16 de julio. Las bases de la convocatoria se pueden consultar en la sección de Documentos de la Intranet de los Chartered Controller Analyst, CCA Certificate®, donde figuran también los formularios a rellenar por los candidatos de las diferentes categorías. Esta información también puede solicitarse a través del correo info@globalccci.org.



NUEVAS INCORPORACIONES AL CONSEJO ACADÉMICO DE GCCI

Tres nuevos miembros se han incorporado al Consejo Académico de Global Chartered Controller Institute, GCCI. Se trata de un comité de expertos, presidido por el académico de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras Carlos Mallo, cuyo objetivo es garantizar la mejora de los estándares de calidad de la acreditación Chartered Controller Analyst, CCA Certificate®, potenciando la función del Controller de Gestión.

Los nuevos miembros son Prosper Lamothe, actual presidente de la consultora RHO Finanzas y catedrático de Economía Financiera en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), que cuenta en su haber con numerosos libros que se utilizan como referentes en diferentes universidades del mundo, y Benigno Prieto, director de *Management Consulting* en KPMG, con más de 12 años de experiencia en consultoría orientada al diseño e implantación de modelos integrados de Control de Gestión en multinacionales. También se ha sumado Juan Jiménez, actual director Financiero del Grupo Mahou San Miguel, compañía a la que ha estado ligado desde 2003 desempeñando la dirección de Control de Gestión.

BLOG

COLABORAR EN EL BLOG SUMA PUNTOS PARA RENOVAR LA CERTIFICACIÓN CCA®

El blog CCA Certificate® es una iniciativa de información y conocimiento a disposición de los miles de profesionales de control de gestión de España y Latinoamérica. Además, es un instrumento de relevancia para renovar la acreditación CCA Certificate®. Todos los profesionales que cuentan con la certificación pueden acumular cuatro puntos por cada artículo publicado en esta plataforma que se tendrán en cuenta en el proceso de renovación del título. A lo largo de este año

se ha publicado más de un post al mes. Este espacio abierto de conocimiento, debate y desarrollo de profesionales está enfocado a fomentar la investigación y la innovación en el área de Control de Gestión. Bajo la filosofía de blog corporativo multiautor, los Controllers certificados CCA Certificate® pueden aportar información de valor desde su experiencia y especialización.

Para colaborar en la bitácora es necesario contactar a través del correo cca@globalccci.org indicando en el asunto «referencia blog CCA».





CONTROLLER, ENTRE LOS PROFESIONALES MÁS DEMANDADOS

Desde hace unos años, sobre todo, cuando asomaron los primeros signos de recuperación tras la crisis, el perfil del Controller ha sido uno de los más buscados por las empresas. El necesario proceso de transformación digital que están viviendo las organizaciones para adaptarse a los nuevos tiempos también está influyendo en que las organizaciones demanden la incorporación de este perfil profesional, cuya actividad es cada vez más importante en el área de Control de Gestión. No obstante, la exigencia es mayor en cuanto a las competencias a desarrollar y las habilidades a demostrar. Una circunstancia que Global Chartered Controller Institute (GCCCI) pone de relieve en los diferentes foros y encuentros con los profesionales del sector y que a muchos les ha animado a formarse como Chartered Controller Analyst, CCA Certificate®.

Entre los cinco más deseados

Randstad Professionals, en su último informe sobre los perfiles más demandados, incluye el de Controller financiero y/o el de Controller de costes entre los cinco principales. Lo que más se valorará es la capacidad de negociación, la adaptación a los cambios y el trabajo en equipo, puesto que el trabajo con otros departamentos de la compañía es algo indispensable.

Spring Professional, del Grupo Adecco, resalta al Controller de gestión o *Business Controller* como el más buscado en el área financiera y al director financiero como el más cotizado. Apunta la necesidad de que estos profesionales tengan un perfil multidisciplinar, con una gran polivalencia, capacidad analítica, así como visión estratégica, proactividad y adaptación al cambio.

En la misma línea se expresa Michael Page que sitúa al Controller de gestión, el Controller industrial o el Controller de negocio como el segundo más buscado. E indica un nuevo campo en el que los Controllers están comenzando a posicionarse: las *start up*.



PRIMER INFORME SOBRE CONTROL DE GESTIÓN DIGITAL EN ESPAÑA

ANALIZA NUEVE SECTORES ECONÓMICOS PARA IDENTIFICAR LAS ÁREAS A DESARROLLAR



Global Chartered Controller Institute (GCCCI), junto a la consultora KPMG y con la colaboración de Microsoft ha realizado el primer informe *Radiografía digital del Control de Gestión en España* sobre el grado de madurez digital de la función de control de gestión en las empresas.

Cuatro bloques

Se trata de un estudio elaborado en mayo de 2018 a partir de las respuestas obtenidas de cerca de 300 empresas que representan a todos los sectores de nuestra economía y de su análisis a través de la matriz SIFO. Esta matriz ha sido desarrollada por GCCCI y KPMG, junto con el asesoramiento tecnológico de Microsoft. Los nueve sectores analizados abarcan distribución y consumo, industria y energía, gobierno y sanidad, infraestructuras y transportes, telecomunicaciones y *media*, tecnología, servicios profesionales, sector financiero y turismo y ocio para poder identificar las áreas a desarrollar.

El contenido se estructura en cuatro grandes bloques de gestión y control en las empresas en la era digital, cuyas conclusiones son de gran interés. Con respecto a la estrategia, señala que en España solo «las empresas con una visión clara podrán sobrevivir y ser competitivas». También alude a la importancia crucial de los indicadores. La tendencia debe ser la explotación del dato, los análisis predictivos y la racionalización del *reporting*. Estructurar los flujos de información es otra tarea básica para que las empresas respondan de forma más ágil, eficiente y

LOS DATOS RECABADOS SE HAN ANALIZADO A TRAVÉS DE LA MATRIZ SIFO DESARROLLADA POR GCCCI Y KPMG CON EL ASESORAMIENTO TECNOLÓGICO DE MICROSOFT

eficaz a los nuevos escenarios, clientes y competencias, cada vez más cambiantes y dinámicas.

Por último, el Controller, además de ser precursor en el uso de técnicas novedosas para compartir el nuevo conocimiento con el resto de la organización, deberá adaptarse para planificar y medir los nuevos negocios digitales con modelos avanzados y variables no utilizadas hasta ahora.

Reflexiones y debate

La presentación del informe se ha completado con dos conferencias en las que se ha abordado la transformación digital en la función de Control de Gestión y las soluciones digitales de Microsoft enfocadas a este área. La jornada se ha cerrado con una interesante mesa redonda en la que se han tratado los desafíos que es necesario afrontar.

La asistencia a este fórum ha reportado seis puntos de formación continua en el proceso de renovación de la certificación CCA®, además de generar un marco excepcional para hacer *networking*.



NETWORKING PARA CONTROLLERS CCA®

LA ASISTENCIA A LOS FÓRUMS SUMA SEIS PUNTOS EN EL PROCESO DE RECERTIFICACIÓN

Entre las actividades que organiza Global Chartered Controller Institute, GCCI, destaca la celebración de encuentros profesionales en diferentes puntos de la geografía española y en Latinoamérica para favorecer el *networking* y potenciar la función del Controller de gestión como *Business Partner* de la empresa. Estas jornadas se organizan en colaboración con los centros acreditados para la preparación de la acreditación CCA Certificate® y forman parte de las actividades de formación continua que el Instituto ofrece a los Controllers acreditados para renovar su certificación. La asistencia supone la adjudicación de seis puntos en el proceso de recertificación. Murcia y Sevilla protagonizaron los primeros foros convocados junto a ENAE Business School y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Cartagena (UIMP) en el primer caso y con Loyola Executive Education en la capital andaluza.

En el mes de mayo, Valencia, Bilbao, Málaga y Madrid acogieron las jornadas de *networking* organizadas con la Fundación Universi-



Jornadas de *networking* celebradas el pasado mes de mayo en la Escuela EXCE de Málaga.

dad-Empresa de la Universitat de València, el Colegio Vasco de Economistas-Bolsa de Bilbao, la Escuela EXCE y CUNEF, respectivamente. En este mes de junio se ha celebrado el día 1 el Controller Fórum CCA® en la Escuela de Finanzas de A Coruña y están programadas dos nuevas jornadas, una para el día 13 en Quito (Ecuador) en la Universidad Pontificia Católica de Ecuador y, otra, el día 15 en San José (Costa Rica) en INCAE Business School. Las inscripciones pueden realizarse en info@globalcci.org y los CCA® en la intranet CCA.



GCCI ESTÁ PRESENTE EN LOS CANALES ONLINE MÁS RELEVANTES

Con el fin de llegar al máximo número de usuarios, Global Chartered Controller Institute (GCCI) ha ampliado su red de canales de información en el medio *online*. Además del Blog CCA Certificate®, operativo desde septiembre del pasado año, ha sumado al canal de YouTube y las páginas corporativas en LinkedIn y Twitter, las de Facebook, Google+ e Instagram.

A través de estas redes, los Controllers y los profesionales interesados en el Control de Gestión disponen de una vía directa de comunicación con el Instituto y pueden estar al día de las actividades que realiza como *webinars*, jornadas o eventos. Del mismo modo, son una fuente de consulta para acceder a las convocatorias del CCA Certificate® y encontrar contenidos exclusivos sobre Control de Gestión. Es el caso de la infografía sobre la demanda de profesionales de este campo, que ya ha contabilizado más de 30.000 visualizaciones.



CONGRESO CONTROLLER CENTRICITY CCA® 2018

MADRID ACOGERÁ ESTA CONVOCATORIA ANUAL EL PRÓXIMO 22 DE NOVIEMBRE



La última edición del Congreso se celebró el pasado otoño en la sede de CUNEF, en Madrid.

El próximo 22 de noviembre, Global Chartered Controller Institute, GCCI, reunirá en Madrid a los Controllers certificados de numerosas compañías españolas en la que será la principal cita del año para este grupo de

profesionales que cada vez adquieren mayor peso en las organizaciones. Es un evento único para los especialistas en el Control de Gestión donde el debate y la reflexión se complementan con la posibilidad

de compartir experiencias e inquietudes. De momento, la organización ya cuenta en la agenda con la presencia de los Controllers de tres grandes compañías como son Juan Jiménez, director Financiero del Grupo Mahou San Miguel, Unai Alejandro, Controller de Microsoft Ibérica y Gabriela Miñarro, directora de Control de Gestión de Negocio de Prosegur. Como en la anterior edición, el congreso reunirá a Controllers profesionales y CCA Certificate®, que tendrán la oportunidad de realizar *networking* de primer nivel. Se prevé una jornada 360 grados que permitirá generar debate y reflexiones entre ponentes, moderador y asistentes para compartir y enriquecer el día a día del Controller. El evento podrá seguirse a través del perfil de Twitter del Instituto de Controllers bajo el *hashtag* #ControllerCentricity así como en el resto de redes sociales en las que cuenta con presencia.



Somos la compañía líder mundial
y única en España que ofrece
Soluciones integrales de software
de gestión, información, servicios
y formación para favorecer la
productividad y la eficiencia en
Despachos Profesionales y Empresas

a3ASESOR

Solución integral de
gestión para Despachos
Profesionales

a3EQUIPO

Solución integral de
gestión para RR.HH.

a3ERP

Solución integral de
gestión para PYMES

Acompañamos a nuestros clientes en la transformación de sus organizaciones **creando negocios más competitivos** a través de soluciones tecnológicas inteligentes y fáciles de usar.





¿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.