

MÓDULO I

CHARTERED CONTROLLER ANALYST, CCA CERTIFICATE®

UNIDAD FORMATIVA 1





GCCCI Global Chartered
Controller Institute

Analyzing the past, Managing the present, Improving the future

- © Todos los derechos de propiedad intelectual de esta obra pertenecen en exclusiva a Global Chartered Controller Institute, S.L. Queda terminantemente prohibida la reproducción, puesta a disposición del público y en general cualquier otra forma de explotación de toda o parte de la misma. La utilización no autorizada de esta obra, así como los perjuicios ocasionados en los derechos de propiedad intelectual e industrial de Global Chartered Controller Institute, S.L. darán lugar al ejercicio de las acciones que legalmente le correspondan y, en su caso, a las responsabilidades que de dicho ejercicio se derive.

Módulo I · Unidad Formativa 1

CONTROL DE GESTIÓN EN EL SIGLO XXI

1. Introducción	4
1.1. El proceso de planificación.....	5
1.2. Control y análisis de resultados	7
1.3. Por qué es más necesario que nunca un sistema de control de gestión	8
2. Evolución y tendencias	10
3. El Controller: una visión global y transversal de la gestión	12
3.1. Los conocimientos fundamentales del Controller	12
3.2. Las cuatro dimensiones	15
3.3. El Controller, perfil esencial para analizar los entornos VICA y BANI	17
3.3.1. Entornos VICA	17
3.3.2. Entornos BANI	18
4. El Controller como promotor de la innovación, eficiencia, RRA, QCC y gestión del cambio en las organizaciones del siglo XXI	22
4.1. El Controller como agente impulsor de la innovación	23
4.2. El Controller como agente impulsor de la eficiencia	23
4.3. El Controller como agente impulsor del RRA (robustez, resiliencia y agilidad)....	24
4.4. El Controller como agente impulsor del Diagrama QCC (qué, cómo y cuándo)...	26
4.5. El Controller como agente impulsor de la gestión del cambio	28

Módulo I · Unidad Formativa 1

CONTROL DE GESTIÓN EN EL SIGLO XXI

1. Introducción

En este tema de introducción al programa de control de gestión de preparación de la certificación Chartered Controller Analyst, CCA® trataremos de dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿qué es un sistema de control de gestión?, ¿para qué sirve? y ¿por qué lo utilizan las empresas y organizaciones? y ¿por qué es más necesario que nunca?

Antes de iniciar cualquier tipo de discusión podemos tratar de definir lo que es el control. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua lo define como «*Comprobación, inspección, fiscalización, intervención*». En su quinta acepción, la RAE explica que control puede ser la «*Regulación, manual o automática, sobre un sistema*». Es decir, que el control implica comprobar, verificar y/o regular un sistema.

En el mundo empresarial y de las organizaciones, el **control de gestión** permite regular el funcionamiento de la organización. Es, en definitiva, un **proceso por el cual las compañías definen y determinan sus objetivos e intentan alcanzarlos**. Se trata, por tanto, de conseguir los resultados deseados gracias a la toma de decisiones, solventando los desafíos del entorno (competidores, mercado y contexto político, económico y social) y los problemas internos de la organización.

Así pues, utilizando la definición anterior, el control de gestión debe incluir necesariamente dos procesos: el proceso de planificación o lo que es lo mismo, el de definición de objetivos y el proceso de control o seguimiento del cumplimiento de los objetivos. Pero, además, si queremos conseguir los objetivos, la función del control de gestión no debe ser y/o centrarse en la simple comprobación o verificación *ex post* (después del hecho).

Por ello, el control de gestión es recurrente y sigue un esquema como el que se presenta en el siguiente cuadro.

Figura 1.1 **PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN**



Fuente: Global Chartered Controller Institute (GCCCI).

Es importante señalar que el control, por tanto, no queda circunscrito a una mera verificación de los resultados. **El control implica actuar sobre las decisiones** porque son la única palanca de la que disponen las organizaciones para conseguir los objetivos.

1.1. El proceso de planificación

El objetivo último del proceso de planificación consiste en la definición de objetivos de la organización, lo que incluye, al menos:

- ▶ **Definición de variables sobre las que se espera obtener un resultado determinado.** En este sentido es necesario recopilar y cuestionarse si se desea alcanzar un determinado margen de intermediación, si se espera mejorar la rentabilidad, si es necesario lanzar una nueva gama de productos, nuevos planes de inversiones y desinversiones, etcétera.
- ▶ **El nivel deseado para cada una de las variables.** Se trata de definir para cada una de las variables anteriores qué métrica se espera conseguir. Por ejemplo, se espera un incremento del margen de intermediación del 20% o se espera alcanzar una rentabilidad del 5%.

Es evidente que, en la práctica, los dos elementos anteriores van unidos de forma indisoluble. En el proceso de definición de objetivos se define la variable y la métrica, pero separar las dos decisiones puede ser útil a la hora de pensar conceptualmente en el proceso de planificación.

Además de la definición de objetivos, en el proceso de planificación es necesario cuestionarse **qué se precisa y cómo se espera alcanzar** los objetivos definidos. Es necesario: analizar si la empresa dispone de recursos suficientes; qué medios y recursos va a involucrar para alcanzar los objetivos; si no dispone de recursos, cómo los va a conseguir y quién va a ser el encargado de gestionar todos los recursos. En definitiva, para cada objetivo se precisa un

plan de acción, que podemos definir como el conjunto de recursos, necesidades y pasos que se deben seguir para alcanzar un determinado objetivo.

La herramienta que emplean las compañías para sistematizar todo el proceso de planificación de largo plazo se llama **plan estratégico**. Suele tener un horizonte temporal de entre tres y cinco años y trata definir el rumbo en el largo plazo de la compañía.

Sin embargo, las empresas no pueden esperar tres o cinco años para comprobar si están consiguiendo los objetivos adecuados. Por ello, es habitual descomponer los objetivos de largo plazo en objetivos intermedios a menor plazo. Aparecen así dos nuevas herramientas de planificación:

- ▶ **El plan operativo**, que transforma los objetivos del plan estratégico en objetivos de menor plazo, normalmente tres años.
- ▶ **El presupuesto**, que convierte el plan operativo en periodos más cortos, normalmente un año.

El plan operativo y el presupuesto tienen por objetivo transformar objetivos lejanos en objetivos de corto plazo más visibles y que permiten adecuar mejor los recursos. Por ejemplo, si el objetivo en el plan estratégico es conseguir duplicar los ingresos en los próximos cinco años, el plan operativo puede definir que los ingresos deben crecer un 40% en los próximos tres años y que en el año en curso el incremento se situará en el 20%. De esta forma, los directivos de la compañía pueden conocer si están en el camino de conseguir los objetivos de largo plazo sin necesidad de esperar los cinco años.

Figura 1.2 **EJEMPLO DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN**



Fuente: GCCI.

1.2. Control y análisis de resultados

En muchas organizaciones, hasta hace poco, era habitual que dedicasen gran parte del tiempo a pensar y formular los planes estratégicos. Sin embargo, se destinaba poco a reflexionar sobre cómo implementarlos. Una encuesta realizada por *The Economist* en 2004 reflejaba que el 57% de las compañías consideraban que habían fracasado en la ejecución de sus estrategias en los últimos tres años y, según otro sondeo, realizado en 2006 por la American Management Association, el 62% de los directivos encuestados pensaban que su compañía era mediocre en la ejecución de la estrategia.

En palabras de Lawrence Hrebiniak, profesor de gestión empresarial en The Wharton School, University of Pennsylvania, «hacer que la estrategia funcione es mucho más complicado que hacer estrategia». **Por tanto, tener una buena estrategia no es suficiente, resulta necesario vigilar cuál es el éxito de su ejecución y qué hacer en caso de que no se alcancen los objetivos.**

Como hemos visto, el objetivo de la planificación es definir el rumbo futuro de la empresa y marcar los objetivos que se pretenden conseguir. En este proceso, además, se trata de anticipar qué problemas pueden surgir en la implantación y cómo se deben asignar los recursos para alcanzar las metas definidas.

No obstante, como señalábamos, la mayor parte de las veces la estrategia fracasa en su fase de implantación. Este fracaso puede deberse a varios motivos: los planes de acción definidos en el plan estratégico pueden no ejecutarse de forma conveniente, también podemos enfrentarnos a condiciones de mercado no previstas o a cambios en el contexto económico (variación de tipos de interés, variación de tipos de cambio, hiperinflación, etcétera) que alteren nuestras previsiones iniciales.

Por ello, es imprescindible controlar los resultados obtenidos. Es necesario analizar qué ha pasado y poner en marcha medidas correctoras para alcanzar los objetivos de largo plazo. En este sentido, **el control no consiste en verificar qué ha ocurrido o alertar sobre desviaciones pasadas sino más bien comprender el porqué de las desviaciones y proponer medidas correctoras.** De esta forma, mediante la redefinición de los planes de acción será más fácil alcanzar los objetivos. Este proceso, lejos de ser estático, es dinámico. La compañía revisa de forma periódica el cumplimiento de los objetivos y actualiza los planes de acción que, a su vez, afectan de nuevo a los objetivos. Así, la organización midiendo su desempeño en el día a día es capaz de redefinir su estrategia de largo plazo. Algunos autores han denominado este proceso como el *feedback control loop* (circuito de retroalimentación).

1.3. Por qué es más necesario que nunca un sistema de control de gestión

En 2001, en un famoso estudio publicado por Richard Foster y Sarah Kaplan¹, consultores en la firma McKinsey, explicaban que cuando se creó el índice Standard and Poor's (S&P) en la década de los años veinte, solo cotizaban 90 empresas de Estados Unidos. Estas empresas permanecieron, de media, 65 años cotizando en este índice. Sin embargo, unos años más tarde, en 1998, con un índice S&P que ya incluía 500 empresas, la esperanza media de cotización de las empresas en este índice era de solo 10 años.

En España, según datos del INE, el 60% de las empresas mueren antes de los cinco años de vida.

Estos datos muestran que el entorno competitivo ha cambiado mucho y se ha vuelto mucho más complicado y dramático. Sobrevivir en el mundo empresarial en el siglo XXI es muy difícil y complejo.

Durante la primera parte del siglo pasado la vida para las empresas era mucho más sencilla. Las compañías disfrutaban de un exceso de demanda. Así pues, lo importante era ser capaz de 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.

La vida para las empresas comienza a complicarse en la década de los ochenta del siglo XX. Es a partir de esta fecha cuando se produce un desarrollo tecnológico muy importante que ha permitido democratizar los medios de producción. Este proceso ha eliminado las restricciones existentes hasta entonces en la producción de bienes. De este modo, casi cualquier productor en cualquier país del mundo es capaz de fabricar lo que antes solo eran capaces de ejecutar las grandes corporaciones industriales. La consecuencia directa ha sido **la proliferación de la competencia y un mundo caracterizado por un exceso de producción**. Fruto de este cambio de paradigma las organizaciones más exitosas 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, además, es más global e internacional que nunca y que maneja información en tiempo real.

Para poder sobrevivir, las organizaciones se han visto forzadas a conocer mejor su negocio y sus clientes y, sobre todo, han tenido que **utilizar métricas para evaluar cómo afectan determinadas decisiones a la rentabilidad de la compañía. Y esto es lo que trata de conseguir el control de gestión**, analizar si las decisiones que se toman en la compañía le permiten o no acercarse a sus objetivos estratégicos.

Durante buena parte del siglo pasado lo importante era producir mucho y bien, la visión de control estaba muy orientada al proceso de fabricación y de control de costes.

¹ *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market—and How to Successfully Transform Them.*

La función del control de gestión se centraba, sobre todo, en la definición y seguimiento de costes de producción y coordinación del proceso presupuestario. Se trabajaba con información limitada, empleando datos históricos y centrados en el cumplimiento de los objetivos establecidos y el análisis de las desviaciones.

Pero como hemos señalado, el mundo ha evolucionado y los cambios han sido profundos y duraderos. La función del control de gestión ha ido evolucionando con el tiempo, pasando de un enfoque centrado en el producto y en la eficiencia del proceso productivo a otro más centrado en el cliente o, al menos, más orientado a la generación de valor en el largo plazo.

Figura 1.3 **EVOLUCIÓN DEL CONTEXTO ECONÓMICO E IMPACTO SOBRE LA FUNCIÓN DE CONTROL**



Fuente: *Radiografía del Controller*, GCCI.

En la actualidad, es necesario innovar y aportar valor al cliente. Es imprescindible diferenciarse para poder obtener márgenes sobre la competencia y, en definitiva, es fundamental conocer más y mejor nuestro negocio.

Por este motivo, el control de gestión es mucho más necesario que nunca. Y es necesario para conocer el negocio, para impactar sobre el funcionamiento de la organización, para gestionar el flujo de información de la compañía, para ser el nexo entre la estrategia y la operativa del día a día, para analizar la viabilidad futura de la organización, entre otros aspectos. En definitiva, **el control de gestión es obligatorio porque actualmente sin gestión no hay posibilidades de sobrevivir.**

Resumiendo, es más importante que nunca:

- ▶ Porque tiene la capacidad de traer el futuro al presente y generar portafolios buscando siempre el mejor camino para la organización.
- ▶ Porque tiene la capacidad de ver los peligros y disrupciones futuras gracias a gestión y dominio de la información.
- ▶ Porque ayuda a las organizaciones a aumentar su eficiencia, eficacia y rentabilidad mediante mejoras en:
 - la monitorización, planificación, seguimiento y análisis del negocio.
 - la fijación de objetivos y equilibrio entre ellos.
 - la relación del departamento de Sistemas de la Información y las unidades operativas.
 - el equilibrio entre eficiencia y flexibilidad.
 - la distribución de proyectos.
 - la identificación de riesgos.

2. Evolución y tendencias

Haciendo un breve repaso sobre la evolución de la función de control de gestión y el rol del Controller en las organizaciones, encontramos que una de las primeras figuras en este ámbito fue la del **Controller financiero**, cuya principal responsabilidad era controlar las finanzas de la empresa. En general, existían tres ejes básicos de funciones que un Controller financiero debía cumplir. Por un lado, el área de **control y asistencia**. Este se encargaba de coordinar presupuestos, hacer *reporting*, financiaciones y otros procedimientos.

Por otra parte, otro de los ejes más importantes era el **reporte y consejo**. Debido a su amplia experiencia, este sabía exactamente cuáles eran los mejores movimientos a realizar por parte de la empresa en el área financiera.

Con posterioridad, el área de control de gestión y, por tanto, el Controller empieza a adquirir más responsabilidades en las organizaciones, de modo que pasa a ser un **apoyo en la ejecución de las estrategias** que forman parte del plan estratégico de la organización. Pasa de planificar algunos de los pasos futuros que debía dar la organización a implicarse en la estrategia de los mismos.

Cuando los recursos humanos comienzan a considerarse un factor importante en el éxito empresarial, el área de control de gestión y el Controller tienen que adaptarse para operar como agentes de apoyo y **ayuda para todo el equipo de la organización, convirtiéndose**

en un referente para el resto de departamentos. El Controller ayuda en cómo mejorar las cosas que hacen otras personas de la organización y los logros que estos obtienen, siempre orientados hacia el objetivo común. Cuando se apuesta por potenciar el trabajo en equipo, el clima de apoyo social y la coordinación, se logra además que las personas trabajen más y mejor, que lo hagan más alegres y disfruten de su trabajo, lo que es un factor fundamental en épocas de crisis. Además, se trata de recursos que la organización puede impulsar sin ningún coste y que promueven un clima de seguridad psicológica, de crítica constructiva y de atención a los problemas interpersonales.

Por último, cuando los sistemas de calidad de la gestión empiezan a tomar importancia, el Controller y los procesos de retroalimentación que involucran se empiezan a ver como parte del **aprendizaje organizacional**. El Controller se apoya en esa retroalimentación para comparar dinámicamente lo que se quería lograr con lo que se va consiguiendo, teniendo en cuenta qué y cómo se hizo, así como las condiciones y el entorno en que se actúa para así poder difundir el aprendizaje en la organización.

En la siguiente figura podemos observar la evolución de las responsabilidades del Controller en la organización.

Figura 1.4 **EVOLUCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES DEL CONTROLLER EN LA ORGANIZACIÓN**

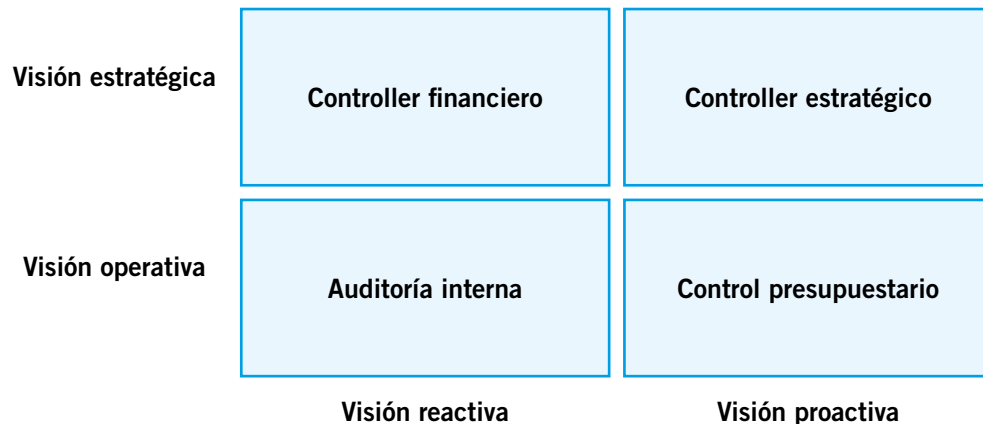


Una de las principales mejoras en **el área de control de gestión** es que **ha permitido evolucionar al Controller de realizar un control *a posteriori*, sobre resultados ya obtenidos, a realizar un control previo y dinámico, desde origen y, sobre todo, en el proceso.**

La función del Controller en este contexto era verificar si todo se realizaba conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos fijados. El Controller tenía como finalidad señalar las faltas y los errores cometidos para evitar su recurrencia y era visto como una figura fiscalizadora, una figura verificadora de datos.

Por último, la evolución de la función del Controller ha sido estudiada y discutida tanto en ámbitos académicos como profesionales. A juzgar por lo publicado en organizaciones profesionales como Global Chartered Controller Institute (GCCl), parece existir un consenso en torno a la función del Controller que ha evolucionado desde el perfil contable y financiero a otro de apoyo y control del negocio. La Figura 1.5 muestra los diferentes roles que puede desempeñar y que incluyen desde el puramente contable hasta el de Controller del negocio o Controller estratégico.

Figura 1.5 **DIFERENTES ROLES QUE PUEDE DESEMPEÑAR EL CONTROLLER**



Fuente: GCCI.

3. El Controller: una visión global y transversal de la gestión

La función del Controller debe tener un amplio conocimiento de la organización en múltiples facetas para poder aportar valor en el proceso de toma de decisiones. El Controller tiene que responder a muchas solicitudes de apoyo de otros departamentos y a la dirección, ya que tiene una visión global y transversal del negocio.

3.1. Los conocimientos fundamentales del Controller

Es una de las principales figuras de cualquier organización del siglo XXI. De hecho, este perfil cada vez está teniendo un papel más activo y de mayor importancia, llegando a formar parte del *staff* de dirección. Por eso, requiere de una amplia variedad de conocimientos y habilidades. Así, debe tener conocimientos amplios y sólidos de distintas disciplinas para llevar a las organizaciones a niveles altos de eficacia, eficiencia y rentabilidad.

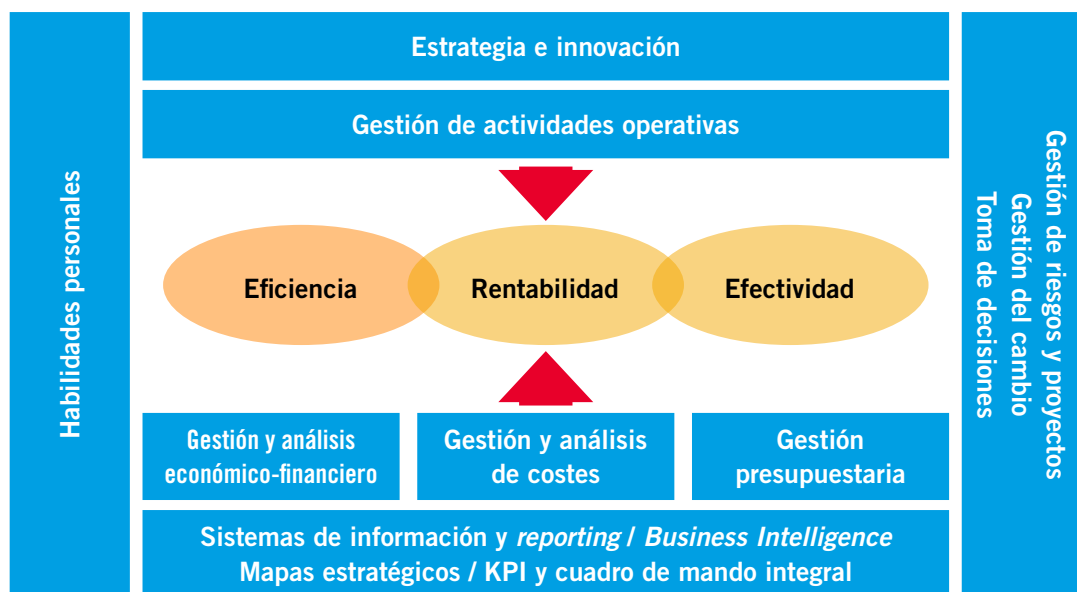
Los principales ámbitos de conocimiento y habilitadores que debe tener un buen Controller son los que siguen.

Conocimientos

- ▶ Gestión de actividades operativas
- ▶ Gestión y análisis financiero
- ▶ Gestión y análisis de costes

- ▶ Gestión y planificación presupuestaria
- ▶ Sistemas de Información (SI), *Reporting & Business Intelligence* (BI)
- ▶ Cuadro de mando integral - CMI & KPI
- ▶ Gestión de riesgos y proyectos
- ▶ Visión estratégica e innovación
- ▶ Habilidades personales
- ▶ Gestión del cambio y toma de decisiones
- ▶ *Business Controller*

Figura 1.6 **CONOCIMIENTOS QUE DEBE TENER UN BUEN CONTROLLER**



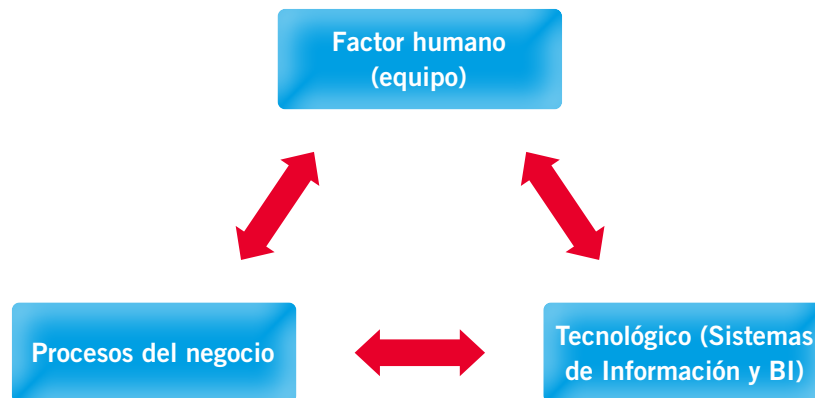
Fuente: GCCI.

Habilitadores

Además de poseer estos conocimientos, el Controller tiene que gestionar y entender los siguientes habilitadores para poder facilitar la gestión dentro de la organización y obtener resultados óptimos.

En el punto 4 se profundiza en estos habilitadores.

Figura 1.7 **HABILITADORES QUE DEBE GESTIONAR EL CONTROLLER**



► **Habilitador tecnológico**

Si la teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información y la tecnología se han convertido en el cuarto recurso a gestionar.

La información es la verdadera materia prima de la empresa y la que nos permite tomar las decisiones más adecuadas facilitando a todos los niveles de la organización el conocimiento necesario para el correcto desempeño de sus procesos de trabajo. Además, determina la consecución de objetivos de la empresa repercutiendo directamente en el éxito o el fracaso del negocio.

El control de gestión se ha beneficiado del desarrollo de los sistemas de información. Un primer paso ha sido tomar conciencia de la importancia de conocer estos sistemas, aprender el manejo de esta tecnología y las herramientas que facilita para obtener y gestionar de forma eficiente la información. Sin embargo, el Controller tiene que ir más allá de explotar esa información, debe **utilizar la tecnología para generar simuladores y escenarios futuros que permitan a la organización tomar decisiones** más acertadas tanto en el día a día como en el largo plazo.

► **Habilitador factor humano**

Otro habilitador fundamental para que el Controller tenga éxito y lleve a su organización a cuotas de excelencia es el componente humano. Además de ser experto en el arte del análisis, planificación y gestión, tendrá que **saber liderar y gestionar** a las personas. No sirve de nada tener una idea brillante o realizar un análisis excelente sobre una situación concreta si nadie te la compra. Es decir, debe desarrollar el arte de **adaptar los números y su significado en función de su interlocutor**. No es lo mismo comunicar un número a un director financiero que a un director de fabricación o a un director general que a un responsable de diseño.

► **Habilitador de procesos del negocio**

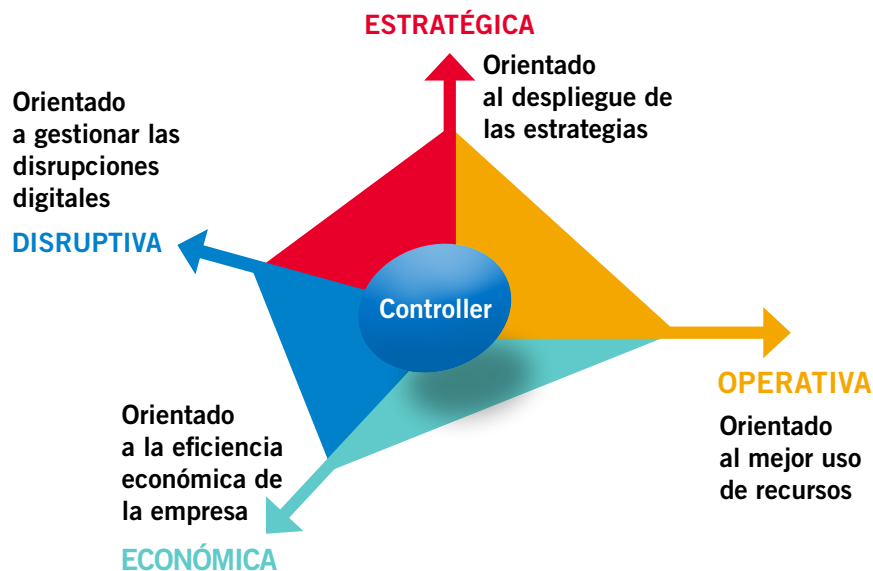
Por último, dentro de los habilitadores críticos, el Controller debe tener la habilidad de **mejorar el desempeño** (eficiencia, eficacia y agilidad) y **la optimización de los procesos del negocio** de las organizaciones a través de la gestión, ayudando a diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

3.2. Las cuatro dimensiones

La figura del Controller opera en tres dimensiones, como son la orientada al despliegue de estrategias, la enfocada en la eficiencia económica de la empresa y la encaminada a mejorar el uso de los recursos.

Sin embargo, ahora no es suficiente con analizar los datos. El Controller también tiene que aportar, plantear soluciones y dar su opinión. Por lo que a estas tres dimensiones habría que sumar una cuarta derivada de la nueva era digital: la dimensión disruptiva.

Figura 1.8 **DIMENSIONES EN LAS QUE OPERA EL CONTROLLER**



Fuente: GCCl.

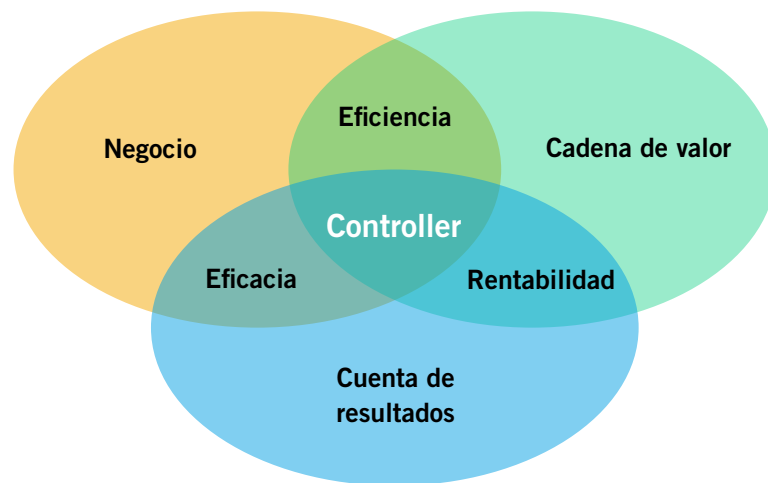
- **Dimensión estratégica.** Se refiere al control estratégico basado en la planificación estratégica, enmarcado en el largo plazo y centrando la atención en los procesos de adaptación de la empresa al entorno (objetivo, estrategias, políticas).
- **Dimensión económica.** Se trata del control de gestión orientado a la eficiencia desde el punto de vista económico-financiero.

- ▶ **Dimensión operativa.** En este caso, el control operativo se enfoca en la planificación operativa, está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto de forma adecuada.
- ▶ **Dimensión disruptiva.** El Controller, además de analizar los datos, 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, aportará soluciones para minimizar las amenazas disruptivas.

El Controller participa de forma regular en la toma de decisiones gracias a su privilegiada posición junto a la dirección. Es la figura en la que confían los altos cargos debido a su visión global y completa de la situación de la compañía. Sus análisis y opiniones son valorados y tenidos en cuenta a la hora de plantear nuevas estrategias en la compañía.

En resumen, el Controller es el nexo entre el negocio, la cadena de valor y la cuenta 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 que será determinante en la nueva era digital.

Figura 1.9 **ÁREAS DE LA EMPRESA QUE UNE EL CONTROLLER**



Fuente: GCCI.

En efecto, como indican varios estudios sobre perfiles profesionales, es una de las profesiones con mayor demanda en el mercado desde 2009, debido sobre todo a que son profesionales capaces de vaticinar situaciones futuras adversas y generar posibles soluciones.

3.3. El Controller, perfil esencial para analizar los entornos VICA y BANI

3.3.1. Entornos VICA

La función del Controller es un factor clave en los análisis de los entornos denominados VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) y sus prescripciones aportarán el camino a actuar por parte de la empresa.

El término VICA (VUCA, por sus siglas en inglés) se originó en el Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir las condiciones resultantes de la Guerra Fría.

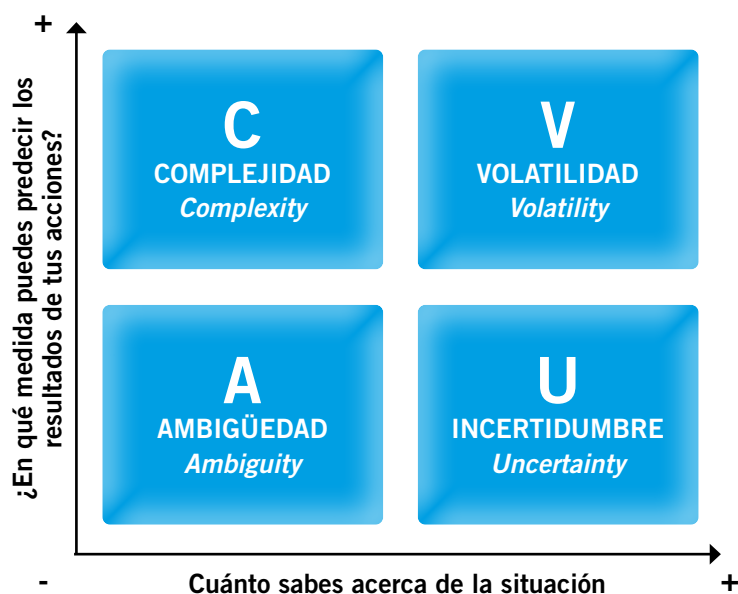
La volatilidad es la cualidad de estar sujetos a cambios frecuentes, rápidos y significativos. En un mercado volátil, por ejemplo, los precios de los productos básicos pueden subir o bajar de forma considerable en un corto período de tiempo y la dirección de una tendencia puede revertirse de manera repentina.

La incertidumbre es un componente de esa situación, en la cual los acontecimientos y los resultados son impredecibles.

La complejidad implica una multiplicidad de cuestiones y factores, algunos de los cuales pueden estar intrincadamente interconectados.

La ambigüedad se manifiesta en una falta de claridad y la dificultad de entender con exactitud cuál es la situación.

Figura 1.10 ENTORNO VICA (VUCA)



Fuente: Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos.

Los **objetivos principales que busca el modelo VICA** son:

- ▶ Anticipar problemas que modifican condiciones
- ▶ Entender las consecuencias de problemas y acciones
- ▶ Entender la interdependencia de las variables
- ▶ Prepararse para desafíos y realidades alternativas
- ▶ Interpretar y aprovechar oportunidades

En este entorno tan disruptivo y cambiante, el Controller será determinante. Por un lado, actuará como el médico describiendo la enfermedad (elementos VICA) y, por otro, propondrá las soluciones que, en este caso, se dirigen al paciente representado en la organización. Un asesoramiento que puede realizar gracias a su gran conocimiento del negocio, de los sistemas de la información, de los indicadores y de su visión transversal y global de la compañía. Y, sobre todo, por su **visión puzzle**.

La **visión puzzle** significa que se tiene la habilidad de unir todas las partes que conforman la organización y ver sus interrelaciones. Es decir, cualquier movimiento o decisión que se toma en una unidad de negocio o variable tiene consecuencias en las otras partes de la empresa y en la cuenta de resultados. Esta visión une todas las partes del **puzzle** y detecta sus correlaciones

Fuente: GCCI.

3.3.2. Entornos BANI

Conocer el entorno en el que operan las organizaciones y los resultados que pueden tener las decisiones que se toman se está volviendo una tarea más compleja aún de lo que venía siendo. Hechos como los efectos de la pandemia por coronavirus, la guerra de Ucrania y el cambio climático han repercutido, a nivel mundial, en la cadena de suministro, en el precio de las materias primas, en los costes energéticos e incluso han provocado cambios en el comportamiento de los consumidores, por lo que han influido de lleno en las funciones que desarrolla el control de gestión en las empresas.

De aquí que el Controller necesite analizar y entender un contexto más complejo y cambiante denominado BANI. El primero en hablar de este entorno fue el antropólogo y escritor estadounidense Jamais Cascio en su artículo *Facing the age of Chaos* (Enfrentando la era del caos).

Figura 1.11 **ENTORNO BANI**



Fuente: GCCI.

El acrónimo BANI define el contexto actual como:

► **Quebradizo (*Brittle*)**

Aunque este contexto puede parecer fuerte, un pequeño cambio produce un fallo catastrófico. Es el resultado de dos factores: por un lado, de la hiperespecialización y la maximización de la eficiencia de los actores de la cadena de valor de muchos negocios; por otro, es consecuencia de la interconexión y dependencia de las cadenas de valor fruto de la globalización y deslocalización de la producción.

► **Ansioso (*Anxious*)**

Cualquier decisión que se toma es potencialmente mala y puede ser potencialmente peligrosa. Por ello, la alta dirección de las organizaciones tiene la sensación de que nada está bajo su control generando ansiedad y, muchas veces, parálisis en la toma de decisiones.

► **No lineal (*Non-linear*)**

Los efectos parecen estar desconectados de las causas e, incluso, los efectos pueden tener consecuencias desproporcionadas en relación con la raíz de sus causas. Es decir, decisiones pequeñas pueden tener efectos desproporcionados,

mientras que decisiones en las que se pone mucho esfuerzo y tiempo apenas producen resultados visibles.

► **Incomprensible (*Incomprehensible*)**

Muchos de los acontecimientos que suceden no tienen lógica, los motivos parecen absurdos. Y lo peor es que la inclusión de más información no permite conocer mejor las causas de un determinado problema, más bien al contrario. Más datos pueden ser contraintuitivos complicando la posibilidad de distinguir el «ruido» de la información.

Estas cuatro variables producen diferentes impactos en la función de *controlling*. Son los siguientes:

► **Definir nuevas métricas para medir la capacidad de resiliencia de las empresas**

En un mundo quebradizo, las cuentas de resultados también lo serán. Algunos ejemplos son la absorción de una parte importante de los beneficios debido a la subida del precio de la energía y las dificultades para cumplir los planes de producción y, por tanto, de ventas en las compañías que cuentan con cadenas de suministro tensas para minimizar el coste de los *stocks*. Por tanto, ya no es suficiente mapear y entender los riesgos, hay que construir modelos de negocio que permitieran obtener ventajas competitivas en contextos de alta incertidumbre.

El Controller tiene que repensar muchas de las métricas tradicionales del control de gestión asumiendo que para que el modelo sea más robusto también será más ineficiente. Así, tendrá que **definir nuevos indicadores para medir la capacidad de resiliencia de la compañía**. También, decidir en qué partes del negocio se asumen más ineficiencias a cambio de más robustez y en cuáles no tiene sentido, lo que implica repensar todos los procesos de negocio. Además, tendrá que analizar qué parte de esta ineficiencia se puede trasladar al mercado vía precio y qué parte se puede internalizar como menor resultado.

► **Dotar a las empresas de cultura empresarial**

En un mundo lleno de ansiedad, hay que dotar a las empresas de una cultura que permita entender a los empleados cómo reaccionar con independencia de las consecuencias. Esto supone la **identificación de nuevos KPI vinculados a la cultura empresarial** como vía para proveer a la compañía de una ventaja competitiva en la respuesta ante problemas concretos.

► **Definir y poner el foco en el propósito empresarial**

En un mundo no lineal, el desacople entre resultados y acciones hará que las empresas pongan el foco en cómo quieren ser en relación con el entorno que les rodea, con sus proveedores, sus empleados, el medioambiente, la sostenibilidad...

Las empresas con propósito tomarán decisiones que no tengan resultados inmediatos en la cuenta de resultados, pero cuando transmitan su propósito al público objetivo y a sus accionistas deben hacerlo de forma que entiendan el por qué de estas decisiones. Esto desembocará en la **construcción de una serie de indicadores donde el retorno financiero no será suficiente para medir su efectividad**.

El Controller debe participar en la definición y seguimiento de estos KPI para que estas iniciativas sean sostenibles en el tiempo y puedan contribuir a mejorar la posición competitiva de la empresa. Ya se habla de *green controlling* para referirse a este campo.

► **Desarrollar una nueva forma de generar intuición**

En un mundo incomprensible, el control de gestión tendrá que **utilizar la analítica de datos para determinar los problemas de negocio y centrarse en las variables más críticas**. El Controller tendrá que generar muchos y distintos experimentos para entender las causas que están teniendo más impacto.

Figura 1.12 **IMPACTO DEL ENTORNO BANI EN LA FIGURA DEL CONTROLLER**

Mundo	Control de Gestión	
<i>Brittle</i> Quebradizo	Resiliencia	Sacrificar rentabilidad y eficiencia por supervivencia. Riesgos
<i>Anxious</i> Ansioso	Cultura vs Estrategia	Desarrollo de indicadores de consecución de cultura y adaptación
<i>Non-Linear</i> No lineal	Propósito	Nuevos indicadores (<i>green</i> , sostenibilidad)
<i>Incomprehensible</i> Incomprensible	Reacción e intuición	<i>Data Analytics</i> . Problemas de negocio

Fuente: GCCI.

En resumen, si el contexto se vuelve más caótico e impredecible, el análisis previo cada vez será menos útil y dará paso a la **gestión de la reacción ante los cambios**. Y es aquí donde los Controllers tendrán que evolucionar desde la función de analizadores de la información a agentes fundamentales del cambio.

4. El Controller como promotor de la innovación, eficiencia, RRA, QCC y gestión del cambio en las organizaciones del siglo XXI

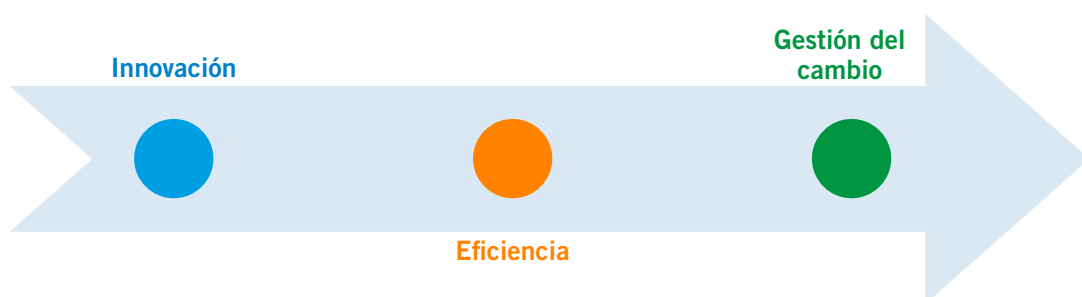
El **Controller** ha dejado de ser un puro analista para convertirse en una figura **capaz de desarrollar nuevos modelos en los que la intuición y la creatividad** ocupan un lugar cada vez más relevante. De ahí que las organizaciones hayan decidido incorporar este perfil a su *staff* organizativo dejando de ser un privilegio de las multinacionales.

Dirigir la innovación, eficiencia y gestión del cambio es, sin duda, el último de los grandes retos a los que el Controller de las empresas tiene que enfrentarse en el entorno social, tecnológico y económico en el que nos encontramos. Ningún negocio sobrevive a largo plazo si no es capaz de reinventarse a sí mismo e innovar. Pero la naturaleza humana es reacia al cambio y normalmente este encuentra resistencia en las personas que más les afecta, aquellas que están ancladas en el *status quo* empresarial.

Por ello, dirigir el cambio es esencial y muy difícil, pues al mismo tiempo se tienen que gestionar tres habilitadores: habilitador humano, procesos y tecnológicos.

El Controller debe ser promotor y catalizador del **cambio**, de la **innovación** y de la **eficiencia** convirtiéndose en un profesional capaz de ayudar a la dirección a liderar ese cambio y guiar a la empresa a altas cotas de excelencia. En el control de gestión de las organizaciones del siglo XXI no basta con analizar los datos, el Controller tiene que mojarse, plantear soluciones y dar su opinión. Además, ha pasado de ser puramente analista, a ser **capaz de desarrollar nuevos modelos en los que la intuición y la creatividad ocupan un lugar cada vez más relevante**, siendo capaz de gestionar e impactar en los equipos humanos. Debe de ser multidisciplinar y poseer una visión estratégica global.

Figura 1.13 **ACCIONES DEL CONTROLLER EN EL SIGLO XXI**



Fuente: GCCI.

El cambio toma numerosas y diversas formas: productos innovadores, nuevas empresas de negocios, cambio social, cambios de cultura organizacional, implantación de nuevas tecnologías, restructuración, etcétera. Con independencia del tipo de cambio, hay un conjunto de elementos y destrezas que debe conocer para realizar un cambio exitoso.

Según los profesores Gregory P. Shea y Cassie A. Solomon de The Wharton School, University of Pennsylvania, el 75% de las iniciativas de cambio fracasan. Es importante tener en cuenta que la transformación es un **proceso** y no un evento, con ello se pretende indicar que el proceso de la gestión del cambio avanza por distintas etapas que se preceden la una a la otra construyendo el resultado necesario para la consecución de la etapa siguiente. Esto **puede tardar años en llevarse a cabo**, dependiendo del cambio necesario, los actores implicados y las herramientas utilizadas para acelerar e implantar el proceso en todos los departamentos y la cultura de la empresa. Intentar acelerar esta transformación lleva a saltarse etapas y los atajos, como se ha demostrado, no funcionan.

4.1. El Controller como agente impulsor de la innovación

El Controller debe ser un impulsor y generador de innovación. Desde su posición debe proponer y guiar a los líderes responsables de transmitir e impulsar el cambio en la aplicación de sistemas innovadores que supongan una optimización de la eficiencia empresarial. De esta forma se erige como una figura fundamental en la gestión del cambio, en la que podrán apoyarse los distintos departamentos de la empresa.

La innovación es conocida como el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio que tiene impacto en la cuenta de resultados. Por ello, **el Controller puede tener un papel crucial y diferenciador dentro de las organizaciones a la hora de que «esta creación» se cristalice en unidades monetarias**, ya que el Controller tiene una visión transversal y global del negocio. Desde la cuenta de resultados hasta la operativa del negocio.

Por otro lado, el Controller podrá ayudar a hacer el **seguimiento y control sobre la recuperación del capital invertido y la generación de rentabilidad** como elementos definitorios de todo proceso innovador.

4.2. El Controller como agente impulsor de la eficiencia

El Controller juega un papel muy importante en la eficiencia de las organizaciones, ya que tiene una visión global y estratégica en la consecución de los objetivos optimizando los recursos disponibles. Todo ello lo podrá llevar a cabo mediante la elaboración de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos.

Además, el Controller puede ayudar a la mejora de la eficiencia en las organizaciones mediante:

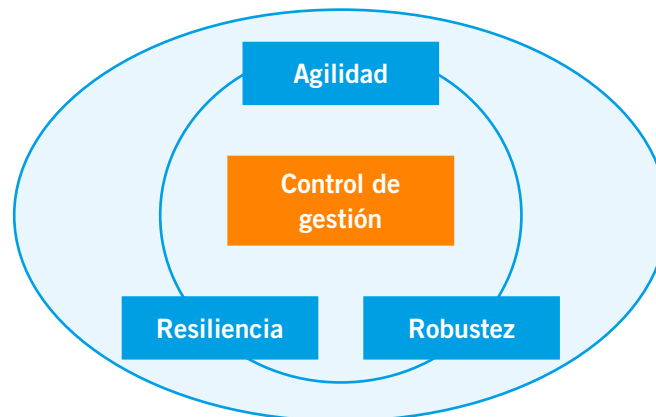
- ▶ **Una mejora en la distribución de tareas y proyectos.** La mejor forma de asegurarnos de que todos son conscientes de los objetivos, los plazos y su papel o rol en la cadena de trabajo colaborativo es que los objetivos a corto, medio y largo plazo estén claramente definidos y sean conocidos por todos a través de una distribución de las tareas sencilla y eficiente que se adapte no solo a las necesidades del proyecto, sino al perfil de quienes las realiza.
- ▶ **Una mejora en la fijación de objetivos y equilibrio.** Es preciso establecer antes de comenzar una serie de objetivos a alcanzar tanto a nivel individual, por parte de cada uno de los miembros del equipo, como comunes, como grupo. Si todos conocen bien su objetivo y el de los demás, es más fácil trabajar y rendir siendo conscientes de la importancia del trabajo personal.
- ▶ **Una mejora en la monitorización** del flujo de trabajo, la colaboración, la distribución de tareas y cada *milestone*, pero siempre de modo transparente de modo que todos sepan en qué momento del proyecto están, y estando a disposición de los empleados para cualquier tipo de consulta o ayuda que puedan necesitar.
- ▶ **Una mejora en la relación del departamento de Sistemas de la Información y las unidades operativas**, convirtiéndose en un nexo vital y crucial para la mejora en el desarrollo de aplicaciones informáticas, de forma que estas respondan de forma eficiente a las necesidades de las distintas unidades de negocio.
- ▶ El Controller tiene que **buscar el equilibrio entre eficiencia y flexibilidad** para que las organizaciones obtengan los mejores resultados.

Al final, el Controller con la mejora y gestión constante de los elementos anteriores puede aportar un gran valor a las organizaciones tanto a corto como a largo plazo.

4.3. El Controller como agente impulsor del RRA (robustez, resiliencia y agilidad)

En un momento de disrupción exponencial y de entornos de alta incertidumbre como los vividos después de la pandemia ya no es suficiente con gestionar de forma eficiente. La robustez, resiliencia y agilidad organizativa también son fundamentales para responder a esos desafíos. En este contexto, las organizaciones que sean capaces de aprender a desaprender para después volver a aprender se adaptarán mejor a estas circunstancias y podrán superarlas con mayor éxito.

Figura 1.14 **TRES PILARES DEL CONTROL DE GESTIÓN EN MOMENTOS DE DISRUPCIÓN EXPONENCIAL**



Fuente: GCCI.

Cuando hablamos de **robustez** organizativa, nos referimos a la capacidad que tiene la organización de recibir impactos y aguantar firme el envite, mientras que resiliencia alude a las posibilidades que tiene de levantarse cada vez que se caiga. Para entender el tercer pilar, la agilidad, hay que diferenciar previamente entre este concepto y velocidad. **Velocidad** es un término que se utiliza para trasladar la «prisa» por alcanzar los resultados, por lograr un objetivo, y suele concluir en desorden y desconcierto. Por el contrario, las organizaciones **ágiles** imprimen un orden que lleva parejo mejoras en el tiempo: equipos que trabajan coordinados y caminan hacia la misma dirección a un ritmo firme y estable.

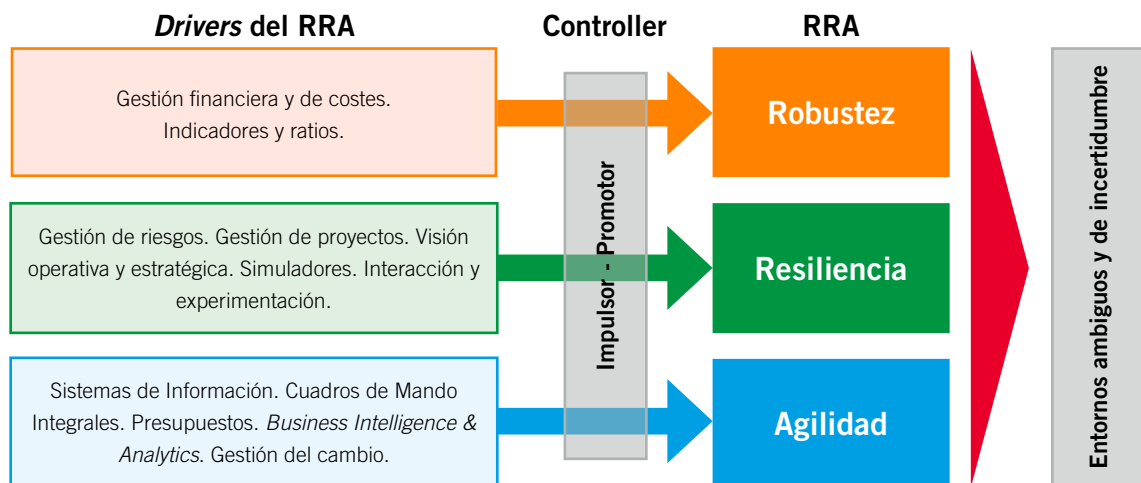
Desafortunadamente, las estructuras organizativas, procesos y culturas de la mayoría de las empresas se desarrollaron antes de la pandemia y de los nuevos escenarios de incertidumbre generados por la crisis sanitaria pero también por el continuo avance tecnológico.

Se construyeron pensando en el control y la estabilidad, no en la innovación o la agilidad. Los pequeños cambios incrementales que se están produciendo en la forma en que las empresas gestionan, diseñan estrategias y ejecutan se manifiestan insuficientes para seguir siendo competitivas. El nuevo escenario también requiere un enfoque inédito, en el que la figura responsable del control de gestión puede ser una parte de este cambio y ayudar a liderarlo.

¿Pero cómo puede aportar valor el Controller?

Ayudando a **proporcionar equilibrio a la empresa y a mejorar su RRA** (Robustez, Resiliencia y Agilidad) gracias a la posición global que ocupa dentro de la organización y a sus grandes conocimientos sobre distintas disciplinas. En el siguiente diagrama RRA podemos ver qué elementos deben entrar en juego. Y también hay que tener en cuenta que para poder generar de forma eficiente el RRA, la organización se verá obligada a buscar una cultura de inteligencia colectiva, a simplificar las cosas y a democratizar los datos.

Figura 1.15 **DIAGRAMA RRA DE GLOBAL CHARTERED CONTROLLER INSTITUTE**



Fuente: GCCI.

4.4. El Controller como agente impulsor del Diagrama QCC (qué, cómo y cuándo)

Como ya hemos visto en puntos anteriores, el mundo cada vez es más complejo y ambiguo, no podemos predecir el futuro, pero podemos planificarlo y prepararnos para él. En este ambiente, **el Controller** está llamado a desempeñar un papel crucial dentro de la organización, ya que puede ayudar en un aspecto clave: el **desarrollo e implantación de la metodología QCC** (qué, cómo y cuándo).

Este procedimiento incluye **tres pasos fundamentales**.

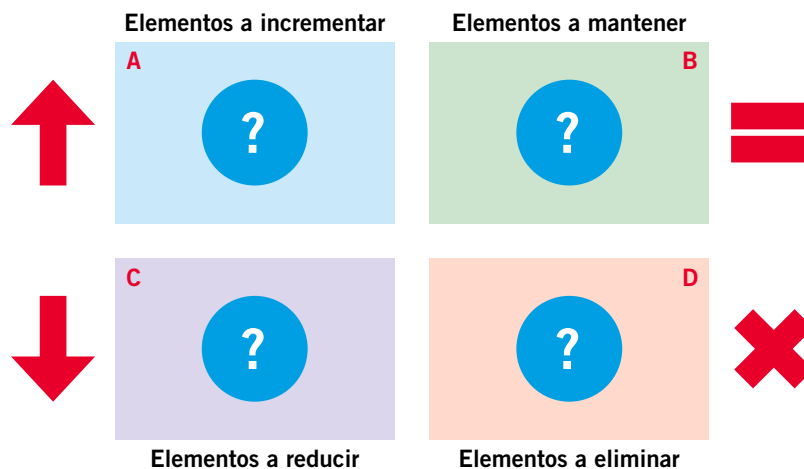
Paso 1. Definir el futuro. Los QUÉ

El área de control de gestión, junto con la organización, fijará varios escenarios que contemplen una versión pesimista y otra optimista. En verdad, el número de escenarios a definir dependerá de la organización y del sector al que pertenezca. También se identificarán las fuerzas más relevantes y sus indicadores.

Paso 2. Prepararse para ese futuro. Los CÓMO

Es el momento de dimensionar los recursos económicos, tecnológicos y de procesos a través, por ejemplo, de una matriz *Trade-off*.

Figura 1.16 **MODELO DE MATRIZ TRADE-OFF**



Fuente: GCCl.

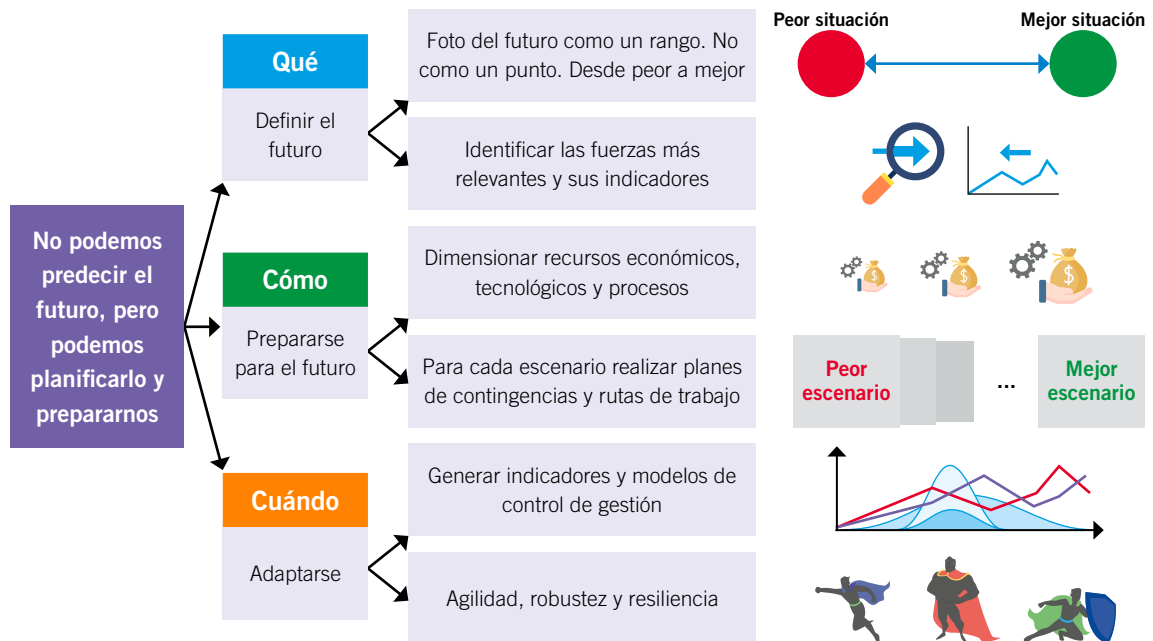
La matriz se divide en cuatro cuadrantes:

- ▶ **Cuadrante A – Elementos a incrementar:** se refiere a los elementos que nos interesa incrementar en la organización porque consideramos que pueden aportar valor. Por ejemplo, si la organización cuenta con un sistema de información que está funcionando bien en un departamento, podríamos valorar exportarlo al resto.
- ▶ **Cuadrante B – Elementos a mantener:** son aquellos aspectos (sistemas, procesos...) que están funcionando bien, aportan valor y podemos mantener por su coste *versus* beneficio.
- ▶ **Cuadrante C – Elementos a reducir:** se trata de reducir aquello que nos aporta mucho valor, pero aún es necesario. Por ejemplo, valorar el tiempo que se dedica a actualizar hojas de cálculo o informes que no permiten enfocarse en la toma de decisión o en el análisis de los datos y números, que es lo que realmente aporta valor a la organización.
- ▶ **Cuadrante D – Elementos a eliminar:** suele ser el que más cuesta abordar, puesto que a nadie le gusta eliminar, pero los recursos son limitados.

Paso 3. Adaptarse a ese futuro. Los CUÁNDO

Está focalizado a la toma de decisiones, a la ejecución. También suele ser un paso que cuesta mucho dar porque implica salir de nuestra zona de confort. Durante el COVID-19, este último paso fue vital y determinante para el éxito o el fracaso de las organizaciones. Aquí, se impone potenciar la robustez, resiliencia y agilidad organizativa.

Figura 1.17 **DIAGRAMA QCC**



Fuente: GCCl.

4.5. El Controller como agente impulsor de la gestión del cambio

El agente del cambio es la persona que impulsa la transformación en las organizaciones, actuando como un catalizador o estimulador de comportamientos que sean saludables para la organización.

Por la profundidad con la que el Controller conoce la empresa así como su cultura organizativa y el estilo de dirección de la misma, posee una gran influencia e impacto sobre los miembros de distintos niveles de la organización. Además, tiene la capacidad de priorizar el largo plazo sobre el corto, convirtiéndose claramente en un agente interno del cambio.

Los agentes del cambio no son los autores o actores del proceso de cambio, sino que generan información válida con el objetivo de estimular decisiones conscientes y bien informadas.

El Controller debe tener la capacidad de identificar la brecha entre «lo que es» y «lo que podría ser». En definitiva, la capacidad de traer el futuro al presente, ayudando a la dirección de la empresa a encontrar el mejor camino en términos de resultados económicos, procesos y eficiencia. Ha de gestionar de forma equilibrada los elementos y objetivos críticos, sin perder nunca la funcionalidad e impacto en sus decisiones.

El Controller como agente del cambio tendrá que hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios son necesarios hacer en la empresa a corto, medio o largo plazo?

Requerirá hacer un análisis global de la organización y del entorno para poder sacar conclusiones coherentes. ¿Son los niveles de eficiencia de la organización óptimos?, ¿en qué situación se encuentra el entorno? En caso de que la respuesta sea negativa, no habrá que hacer mucho más y deberemos repetir el proceso de análisis con periodicidad para evitar sustos futuros. Si por el contrario la respuesta es afirmativa, deberemos seguir con nuestras reflexiones.

2. ¿Qué puede producirlos?

Macroentorno: crisis, globalización, competencia, fusiones, adquisiciones, tecnología...

Microentorno: cambio de CEO, reducción de costes, reestructuración de procesos, innovación...

3. ¿Qué tipo de cambio es?

El cambio en toda organización debe ser planificado. En aquellos casos que no sea posible planificarlo, el objetivo será minimizar el impacto del cambio inesperado.

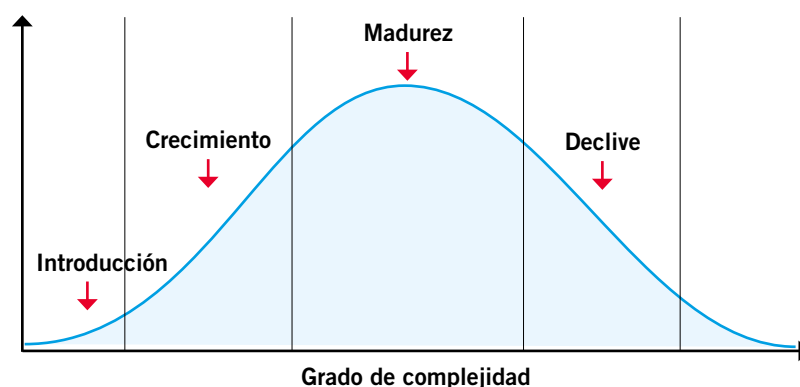
4. ¿En qué sector nos encontramos?

El cambio vendrá determinado en gran medida por el sector en el que nos encontremos. Los sectores primarios implican cambios más lentos que los que se pueden dar en sectores de servicios o de nuevas tecnologías. Además, el grado de madurez del sector implicará cómo y en qué momento debemos hacer el cambio.

5. ¿En qué parte del ciclo de vida se encuentra nuestra empresa?

El momento en el que se encuentran las organizaciones puede ubicarse en un punto de la siguiente curva.

Figura 1.18 **CURVA DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA**



Empresas en crecimiento

Cambio estructural-procesos

El cambio es más moldeable en las organizaciones en crecimiento, también la aversión al riesgo y al cambio es menor que en empresas maduras. Otra característica es que esta fase suele ocultar ineficiencias en la empresa debido a los buenos crecimientos, creyendo que esta situación perdurará en el tiempo. Un claro ejemplo ha sido el sector de la construcción en España durante los últimos años. Una buena gestión del cambio garantizará una prolongación de la fase expansiva, retardando la entrada en la fase de madurez.

Empresas maduras

Cambio motivacional

El objetivo debe ser que la fase de declive no muestre sus síntomas y, más aún, que aparezca una nueva fase expansiva y de crecimiento. En estos casos, el cambio suele ser más complejo, debido a que nos encontramos ante una organización estable, jugando un papel crucial el componente humano, por encima del tecnológico y de procesos.

A diferencia de la fase anterior, disponemos de más recursos y medios para poder afrontar el cambio de forma exitosa.

Empresas en declive

Cambio integral

Esta fase es el resultante de no haber efectuado el cambio o de no haberlo realizado de forma eficiente, encontrándonos el mayor grado de dificultad ante la gestión del cambio, ya que existe un entorno de inestabilidad, urgencia, desorientación y miedo.

Ya no existen segundas oportunidades. Solo pasaremos de un estado presente ineficiente a un estado futuro competitivo si efectuamos el cambio de forma integral, rápido y optimizando nuestros recursos. No nos dejemos engullir por la situación, el cambio siempre debe ser un proceso planificado.

6. ¿Velocidad interna *versus* velocidad externa?

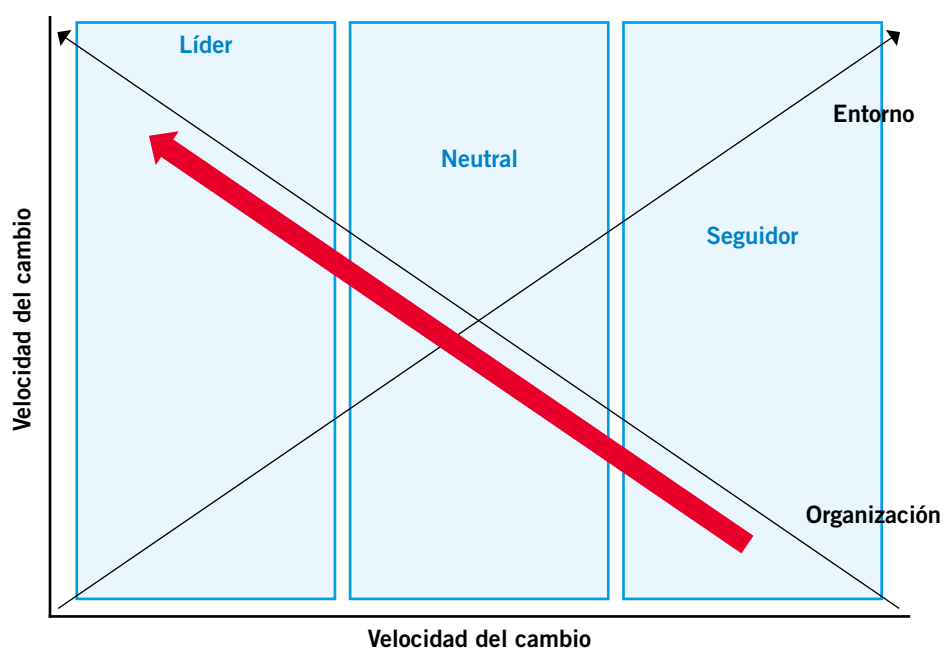
La velocidad del cambio del entorno y de nuestra organización determinará tres estados: líder, neutral y seguidor, siendo nuestro objetivo posicionarnos en el estado de líder.

Estado líder = Velocidad cambio organización > Velocidad cambio entorno

Estado neutral = Velocidad cambio organización = Velocidad cambio entorno

Estado seguidor = Velocidad cambio organización < Velocidad cambio entorno

Figura 1.19 **ESTADOS QUE SE PRODUCEN POR LA VELOCIDAD DEL CAMBIO DEL ENTORNO Y DE LA ORGANIZACIÓN**



Fuente: GCCI.

En resumen, **el Controller está preparado y cualificado para dar respuestas** a estas preguntas cruciales y vitales por su conocimiento del contexto económico actual y su visión a corto, medio y largo plazo del mismo. También por su conocimiento profundo y amplio de la organización, debido a su posición en el organigrama, ya sea de carácter formal o informal, así como por su interrelación con los distintos perfiles dentro de la organización, desde la alta dirección hasta las áreas operativas.

«El Controller analiza el pasado, gestiona el presente, mejora el futuro»