



Los Controllers impulsan la adaptación constante de las empresas para manejar mejores datos y adelantarse al futuro

PREDECIR CON PRECISIÓN: ¿POSIBLE O UTOPIÍA?

El COVID-19 ha dado lugar a nuevos retos para las organizaciones de todo el mundo. Ha supuesto el cierre de la economía en algunos momentos y ha cambiado las formas de trabajo poniendo en apuros a pequeñas y grandes empresas. La necesidad de realizar cambios para adaptarse a la nueva «normalidad» es innegable. Ahora es ómicron, pero ¿y dentro de unos meses? Muchas compañías han tenido que acelerar su transformación digital para ser más eficaces, mejorar su flexibilidad y centrarse en mejorar la experiencia de sus clientes. Y el Controller es uno de los impulsores de esta adaptación constante con el objetivo de manejar mejores datos para predecir con mayor precisión. Todo un desafío en el momento actual.

TEXTO: **BENIGNO PRIETO**
Socio de *Finance Strategy & Transformation*
de KPMG España.

La mayoría de los equipos y organizaciones han superado la situación de estrés inicial generada por la pandemia demostrando lo flexibles que podemos llegar a ser para adaptarnos a nuevas situaciones. Al vivir la pandemia durante ya casi dos años, muchos se han «acostumbrado» a esta realidad, pero al tiempo sabemos que la verdadera «nueva» normalidad consiste en adaptarnos a un escenario incierto todavía a medio plazo.

» Hemos visto cómo la variante delta retrasaba la recuperación de la producción, especialmente en Estados Unidos, mientras que la inflación se seguía acelerando debido a la subida de precios de la energía (aunque la inflación subyacente crece de momento de forma moderada). No deja de ser significativo que desde noviembre la media de la inflación se haya disparado entre 70 y 90 puntos básicos y que los datos de inflación a corto plazo sean mayores que a largo plazo. Hace poco leía un artículo de Hans-Werner Sinn, profesor emérito de Economía en la Universidad de Múnich, en el que mostraba sus dudas sobre la actuación del Banco Central Europeo (BCE) a diferencia de sus colegas de la Reserva Federal americana (Fed). «Nunca antes Europa ha experimentado programas de estímulo a nivel tan masivo. Pero en vista de los cuellos de botella de la oferta, los



AHORA NOS
ENFRENTAMOS A LOS
RIESGOS QUE SUPONE
PARA EL PLANETA
LA VARIANTE ÓMICRON,
QUE AMENAZA CON
PROVOCAR NUEVAS
REACCIONES NEGATIVAS
PARA LA ECONOMÍA
EN FORMA DE
CONFINAMIENTOS EN
VARIOS PAÍSES EUROPEOS

responsables de estas políticas apretaron el pedal del acelerador a fondo con el freno de mano todavía puesto. El resultado fue una forma particular de sobrecalentamiento económico que los economistas llaman estanflación».

Ahora nos enfrentamos a los riesgos que supone para el planeta la nueva variante del coronavirus denominada ómicron, que amenaza con provocar nuevas reacciones negativas para la economía en forma de confinamientos en países como Austria, Bélgica, Alemania y Francia.

RETOS ACTUALES DEL CONTROLLER

Como consecuencia de todo lo anterior, las prioridades del Controller han variado, convirtiéndose en muchos casos en la figura clave para facilitar información a la alta dirección y, sobre todo, para anticipar los impactos futuros en función de la información que vamos recibiendo semana tras semana. Estos son los cinco principales retos que esta situación ha supuesto para el Controller:

> Ejercer de estrategia y liderar el *performance* de la empresa

- > Gestionar y monetizar grandes volúmenes de datos
 - > Adaptarse con rapidez a los negocios en evolución
 - > Impulsar las nuevas tecnologías, «automatizarlo todo»
 - > Adquirir nuevas habilidades y capacidades en tiempo récord
- Ojalá fuera más fácil, pero la vida del Controller no va a mejorar en el corto plazo. En el contexto actual, estamos rodeados de variables que impactan en los resultados de las compañías cuya evolución es incierta a corto y medio plazo. Veamos las más relevantes.

VARIABLES A PRESTAR ATENCIÓN

- > Falta de suministros en la industria y crecimiento de los fletes marítimos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que los fletes marinos se han multiplicado por cinco desde enero de 2020 (el precio de un contenedor ha pasado de 1.500 euros a suponer 10.000 en los últimos meses). No es necesario comentar el bloqueo que sigue produciéndose en los puertos de todo el mundo (con más de 500 buques en *stand by* en noviembre).
- > Retraso de los plazos de entrega en la construcción. Cada día conocemos información sobre obras que se retrasan o necesitan revisar sus precios de venta



LA VIDA DEL CONTROLLER NO VA A MEJORAR EN EL CORTO PLAZO. ESTAMOS RODEADOS DE VARIABLES QUE IMPACTAN EN LOS RESULTADOS CUYA EVOLUCIÓN ES INCIERTA A CORTO Y MEDIO PLAZO

- por la escalada de precios de las materias primas.
- > Volatilidad de los precios de las materias primas. Casos como el de la madera, cuyo precio se ha incrementado un 125% el último año, es un ejemplo extremo.
- > Volatilidad en el precio de las divisas. La Fed ha anunciado que antes de fin de año reducirá la compra de activos financieros (120.000 millones de dólares por mes), lo que hace que se descuenta una subida de tipos entre el 0-0,25% actualmente hasta llegar al 1% en 2023 y al 1,8% en 2024. Esto ha hecho que se aprecie el dólar frente a la divisa de Europa, donde se vuelve a aplazar hasta la reunión de mediados de diciembre la toma de decisiones del BCE.

Otro ejemplo es el caso de Noruega, cuyo Banco Central espera tipos del 1,25% en 2022 (ahora en 0,25%).

> Quiebra de Evergrande. Hace unos meses se desató el pánico al conocerse los problemas financieros del gigante inmobiliario chino, si bien se ha atendido el pago de los últimos cupones de deuda. Hay que tener en cuenta que esta deuda es la mitad que la de Lehman Brothers en su momento y que son activos inmobiliarios en lugar de bonos basura. Es cuanto menos curioso el alto porcentaje de endeudamiento de las empresas chinas (133% del PIB) frente a otras economías (en España y en Alemania es del 90%).

> Escenarios inciertos de crecimiento e inflación. Estados Unidos tenía un objetivo de inflación del 3,4% y ya ha superado el 4% para este año. El caso español es también notable, ya que nuestro crecimiento el segundo trimestre fue del 1,2 (muy penalizado por el sector exterior), frente al esperado 2,8%. ¿Todavía podemos mantener la previsión de crecimiento del 6% anual? La OCDE ha pronosticado un crecimiento de casi 200 puntos básicos inferior al del Gobierno.

LA INFLACIÓN, PRINCIPAL INDICADOR

Considerando los factores que nos rodean, la inflación es el indicador sobre el que se centran los modelos de predicción



FIGURA 1

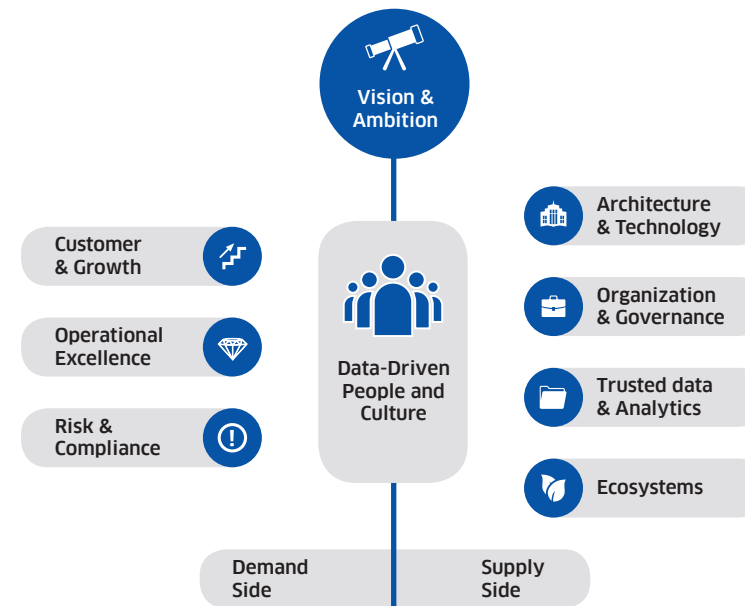
Escenarios de inflación en el contexto actual macroeconómico



¿Cuál es el escenario esperable?

FUENTE: Elaboración propia.

FIGURA 2 Pilares estratégicos de las compañías *data driven*



FUENTE: Elaboración propia.

actuales y se debe a que no está clara la evolución de los precios (no se ponen de acuerdo entre el BCE y la Fed, por ejemplo). En los modelos actuales se manejan cuatro escenarios, si bien no podemos descartar al cien por cien ninguno de ellos (figura 1):

- > Escenario base con crecimiento e inflación moderados
- > Crecimiento e inflación elevados
- > Estancamiento: bajo crecimiento e inflación en el 3% (no olvidemos que entre los años 70 y 80 vivimos en España tres recesiones con alta inflación)
- > Estancamiento: recesión a final de 2022 seguido de bajo crecimiento e inflación

Veamos cómo la tecnología puede ayudar al Controller a mejorar sus predicciones y quién sabe si también a anticipar los efectos de la subida o estancamiento de los precios. Desde el inicio de la pandemia se ha observado un cambio estructural en la agenda estratégica de la mayoría de las compañías respecto al uso de las tecnologías emergentes.

LA TECNOLOGÍA, DRIVER PARA GENERAR VALOR

El estudio *Enterprise Reboot* realizado por KPMG muestra que en la mayoría de las grandes empresas del mundo es necesario acelerar la transformación digital con soluciones *cloud* para satisfacer las nuevas demandas de digitalización de procesos y servicios. También, que más del 80% de las organizaciones entrevistadas trasladaron su compromiso con la inversión en tecnologías emergentes de forma estructural. Y como aspecto más destacable, que las organizaciones con niveles de inversión más alto están obteniendo un rendimiento sustancialmente mayor que las de ritmos de inversión más bajos, en algunos casos logrando un crecimiento del 20% en la cifra de ingresos de forma sostenible.

Hoy, ser una compañía *data driven* es una de las prioridades clave para la mayoría de las organizaciones. En el mercado se aprecia que las impulsadas por los datos crecen más rápido que el resto, por lo que muchas empresas invierten

seriamente en mejorar su capacidad de análisis de datos con la ambición de estimular el valor del negocio y para ello se apoyan en la tecnología. Sin embargo, aún la gran mayoría siguen teniendo una madurez de *Data & Analytics* (D&A) relativamente baja.

En cualquier caso, la tecnología no es la única clave. Tener éxito no solo implica invertir en tecnología, infraestructura y contratar a un cierto número de científicos de datos. Convertirse en una organización *data driven* también requiere cambios en la cultura, el modelo operativo de la organización y la obtención de un valor «real» a través de casos de uso que permitan identificar el efecto monetario tras su implantación.

La mayoría de las organizaciones han centrado sus esfuerzos en adquirir y desarrollar las condiciones fundamentales para convertirse en una organización basada en datos:

- > Fundamentos técnicos de los datos
- > Creación de un ecosistema de socios con conocimientos tecnológicos
- > Crear conciencia a nivel interno
- > Ejecución de proyectos pilotos iniciales de D&A

ELEMENTOS CLAVES EN LA ESTRATEGIA DE DATOS

La mejora de la analítica de datos es un viaje largo y complejo que requiere la atención de varios pilares estratégicos. Pero veamos qué elementos son claves como parte de la definición de la estrategia de datos y deben formar parte de la hoja de ruta de transformación de D&A (figura 2).

Puesto que la creación de un valor tangible a través de D&A es un reto para muchas organizaciones, hay que preguntarse cuántas áreas de negocio/soporte de la organización utilizan la analítica de datos para impulsar valor. Actualmente, la mayoría de las áreas de negocio y soporte han empezado a integrar la analítica de datos en sus procesos, si bien se observa la mayor adopción y uso en Ventas, Marketing y Finanzas.

La mayoría de las organizaciones utilizan análisis relacionados con informes

«tradicionales» y el uso de soluciones de *Business Intelligence* (BI). Esta conclusión podría ser obvia, pero si se compara la madurez del BI tradicional con otros tipos de analítica «más nuevos» se obtienen conclusiones interesantes. En general, los informes y la visualización de datos tradicional están desplegados de forma bastante generalizada en todas las áreas y funciones de las empresas, mien-



LOS INFORMES Y LA VISUALIZACIÓN DE DATOS TRADICIONAL ESTÁN DESPLEGADOS EN TODAS LAS ÁREAS DE LAS EMPRESAS. ROMPER LOS SILOS INTERNOS E IMPLEMENTAR LA ANALÍTICA AVANZADA SIGUE SIENDO UN RETO



tras que la adopción de modelos de analítica más avanzados es mucho menor. Romper los silos internos de la organización e implementar la analítica avanzada en todas las funciones sigue siendo un reto para muchas compañías. Asimismo, las organizaciones están empezando a obtener resultados mediante el uso de la inteligencia artificial (IA) y

el aprendizaje automático o *machine learning* (ML). Existe un reconocimiento generalizado del valor añadido potencial de la IA, pero la mayoría de las empresas aún están lejos de adoptar realmente su potencial en toda la organización. Solo las más maduras son capaces hoy de utilizar ampliamente la IA o la analítica avanzada y de impulsar el valor empresarial, mientras que otras parecen estar estancadas en la «fase de prueba» como se aprecia en la figura 3.

Así, la siguiente pregunta a plantearse es qué modelos están desarrollando los equipos de control de gestión en la actualidad para predecir impactos con precisión en la cuenta de resultados.

CASOS DE USO DE D&A EN CONTROL DE GESTIÓN

No existe una respuesta concisa, pero sí es posible identificar algún ejemplo que ilustra el tipo de modelos que están desarrollándose en las compañías que más están sufriendo el colapso de oferta provocado por los confinamientos y el bloqueo de los puertos internacionales. No en vano, aunque la actual subida de precios de las materias primas no se está reflejando de forma clara en los resultados empresariales, se puede prever que en el primer trimestre del año tendrá una mayor relevancia, a pesar de que se es-

FIGURA 3

Análisis del grado de utilización de las diferentes tipologías de soluciones de analítica de datos

	Deployed across multiple business functions	Deployed in one business function	Currently being piloted	Not used	Don't know
Reporting / Data visualization	82%	3%	6%	9%	0%
AI / Machine Learning	24%	21%	29%	24%	3%
RPA / Intelligent Automation	21%	18%	24%	32%	6%
NLP / Speech Understanding	15%	18%	26%	38%	3%
Virtual agents/ Conversational interfaces	9%	18%	26%	44%	3%
Physical robots	6%	15%	3%	68%	9%

FUENTE: Estudio realizado por KPMG Netherlands en abril de 2021.

FIGURA 4

Características de los casos de uso de *cost pass through* y predicción de EBITDA



FUENTE: Elaboración propia.

pera una normalización de los precios a mediados de 2022 (así lo reflejan los futuros de las principales materias primas como petróleo, gas y cualquiera de sus derivados).

En este sentido, vamos a poner el acento en dos modelos concretos (ver figura 4). Por un lado, modelos de *pricing* para trasladar a los clientes de forma rápida el incremento de los costes (modelos de *cost pass through*). Por otro, y muy relacionado con el anterior, el modelo predictivo de EBITDA que permite visualizar si los márgenes de la cuenta de resultados recogen el efecto de estas subidas de precios y, por tanto, no se erosionan como consecuencia de las subidas de precios de las materias primas.

En el primer caso, podemos hacer uso de la inteligencia artificial para identificar de manera masiva los contratos que permitan aplicar subidas de precios en base al crecimiento de los costes de fabricación. Pensar en realizar este trabajo en una multinacional con un número elevado de clientes y contratos puede resultar una tarea ardua. En escenarios como el actual, en el que cada mes se siguen produciendo subidas de precios de los costes de producción, es necesario medir y, en la medida de lo posible, aplicar estas subidas a los clientes en forma de incrementos de precios de venta.

En el segundo, ya no solo se trata de identificar con facilidad los clientes cuyas condiciones contractuales permitan aplicar el *cost pass through*, sino adicionalmente predecir el EBITDA que esperamos alcanzar a medio plazo en la medida que podamos anticipar los costes futuros de producción. Esto significa que debemos recalcular nuestros costes de producción a nivel SKU (número de referencia único de un producto), considerando los costes futuros de las materias primas, de forma que veamos a nivel cliente, producto y zona geográfica



EN CADA ORGANIZACIÓN, LA NUEVA REALIDAD SERÁ HÍBRIDA; UN VIAJE CONTINUO DE APROVECHAMIENTO Y MEJORA HACIA UN ESTADO DESEADO, QUE A SU VEZ SE ADAPTA SEGÚN CAMBIAN LAS CONDICIONES Y LAS PRIORIDADES

el efecto sobre los márgenes que tendrán los futuros escenarios de precios de materias primas.

Este planteamiento tiene todo el sentido común, pero necesitaremos motores de inteligencia artificial para mejorar la predicción futura de precios de las materias primas y, adicionalmente, debemos ser capaces de recalcular nuestros costes de producción a nivel SKU para cada uno de los escenarios de precios sugeridos. ¿Simple o complejo? La respuesta depende de los datos a los que tenemos acceso, la tecnología que utilicemos para construir los modelos y, lo más importante, el equipo que define, valida e identifica los patrones que explican las predicciones futuras.

Los atributos esbozados en este artículo no son conceptos nuevos y serán familiares para muchas organizaciones de control de gestión líderes, pero lograrlos todos simultáneamente y alineados entre sí es el verdadero desafío. Para cada organización, la nueva realidad será híbrida; un viaje continuo de aprovechamiento y mejora hacia un estado deseado, que a su vez se adapta a medida que cambian las condiciones y las prioridades. Lo que parece indiscutible es que con lo que está en juego, los Controllers seguirán siendo una pieza clave para adelantarnos al futuro y predecir con mayor precisión. #