

# REACCIONAR EN VEZ DE GESTIONAR

Es el principal efecto del nuevo entorno BANI en la función del Controller

Cambios más profundos y desordenados. Es la dinámica que se impone en el ámbito empresarial. El entorno VUCA se ha quedado obsoleto para explicar este nuevo escenario en el que han de desenvolverse las empresas, dando paso a un nuevo acrónimo, BANI, que lo define como quebradizo (*brittle*), ansioso (*anxious*), no lineal (*non-linear*) e incomprensible (*incomprehensible*). En este contexto, el análisis previo pierde utilidad, por lo que la tarea del Controller va a sufrir un giro: ya no va a consistir en gestionar sino en reaccionar.

TEXTO: **JUAN HERNÁNDEZ GARCÍA**  
Director de Estrategia de GCCI.



Una de las personas que más me ha marcado en mi trayectoria profesional me dijo que cuando un término está en boca de todo el mundo es probable que ya esté en su fase de declive. Esta frase me vino a la cabeza mientras estaba preparando una charla sobre el control gestión en entornos VUCA. Como sabéis, este acrónimo de volátil, incierto, complejo y ambiguo es un concepto que acuñó el ejército norteamericano en la década de los ochenta para describir el entorno que se anticipaba tras la caída del muro de Berlín. Sin embargo, hasta los primeros años 2000 no se empezó a utilizar en el mundo del *management*. Pero lo relevante no era tanto el uso del acrónimo como sus implicaciones sobre la forma de trabajar en las organizaciones.

## IMPLICACIONES EN LOS MODELOS DE GESTIÓN

El entorno VUCA puso sobre la mesa que el mundo era más complejo que en décadas anteriores, que las relaciones causa-efecto eran menos claras y que, en general, este entorno hacía que la toma de decisiones fuese más dificultosa. Y era así porque cada vez resultaba



más complicado analizar el contexto. Del mismo modo, hacía más difícil conocer qué resultado tendrían las decisiones sobre el objetivo que se perseguía (ver figura 1).

Desde la perspectiva del control de gestión, el entorno VUCA enterró la visión estrictamente financiera de la profesión y abrió las puertas a perfiles con conocimientos profundos de la lógica de los negocios. Precisamente, la dificultad de conocer el entorno y los resultados de las decisiones es lo que provoca que en *controlling* se empiece a hablar más de la ejecución que de la estrategia en sí misma. De hecho, la corrección y los cambios de la operativa diaria se convierten en los mecanismos básicos para acercarnos a nuestros objetivos estratégicos.

En la figura 2 se recoge, de forma resumida, el cambio que ha traído el mundo VUCA a la forma de hacer negocios y el impacto sobre la función de control de gestión.



FIGURA 1  
Entorno VUCA



Fuente: *What VUCA Really Means for You*. Nate Bennett y G. James Lemoine. HBR (2014).

> Como el mundo es volátil, en el sentido de que no se conoce la intensidad o la duración de cómo un factor externo o interno impacta sobre el negocio, es necesario prever escenarios de riesgo como mecanismo de reacción. Las compañías se preparan para trabajar en entornos de riesgo y analizan cómo pueden cubrirse frente a ellos. Las herramientas típicas en control de gestión son las matrices de riesgos y la adaptación de los procesos de negocio a estos riesgos.

> En un entorno incierto no es posible conocer la causa y efecto de determinadas situaciones de mercado, por lo que las empresas apuestan por recopilar información para tratar de descifrar estas relaciones causales. En control de gestión ha dado lugar a la democratización de los datos y a que los Controllers tengan un papel decisivo en el desarrollo de los modelos de información. Esta posición no solo tiene acceso a información

FIGURA 2

### Impactos del entorno VUCA en el Control de Gestión

Entorno	Reacción		Control de Gestión
<b>V</b> (Volátil)	Visión	Análisis de riesgos	Procesos y mapas de riesgos
<b>U</b> (Incierto)	Comprensión	Invertir en información	<i>Business Intelligence</i>
<b>C</b> (Complejo)	Claridad	Actuar sobre lo conocido	Recopilar y organizar la información. Conocer impacto en KPI. Entender el contexto
<b>A</b> (Ambiguo)	Experimentación	Flexibilidad	Rapidez y menos precisión

Fuente: Elaboración propia.

financiera sino que participa activamente en la construcción de métricas de negocio de toda la cadena de valor.

> En un mundo que se ha vuelto más complejo hay muchas partes involucradas y muchas interconexiones entre las variables de análisis que dificultan la obtención de conclusiones. Por ello, desde una perspectiva de gestión, lo razonable es aportar claridad al análisis centrándose en lo conocido. En control de gestión, este mundo más complejo hace que los indicadores de resultado tradicionales (ventas, ebitda, ROI...) no sean suficientes para completar un análisis, por lo que además de recopilar información también hay que organizarla para conocer qué palancas o variables de gestión están cambiando y entender cómo han impactado en las métricas de resultado. Del mismo modo, se pueden enriquecer el análisis con variables informativas que permiten entender el contexto en el que se mueven las métricas de gestión (ver figura 3).

> Por último, en un mundo ambiguo las relaciones causa-efecto son completamente desconocidas, de aquí la necesidad de realizar pequeños experimentos antes de escalarlos. El efecto en control de gestión se ha plasmado en la obligación de obtener conclusiones rápidas para poder dirigir el «experimento» hacia caminos más provechosos para la compañía. Por eso, se exige

más agilidad sacrificando la precisión. Los Controllars ya no están pendientes del segundo decimal sino de extraer conclusiones rápidas y fiables.

### CORONAVIRUS, UN ACELERADOR DEL CAMBIO

Preparando la charla que comentaba al principio, también empecé a pensar si el

COVID-19, que había sido un acelerador en temas de digitalización, de teletrabajo y de resistencia de empresas, no sería igualmente un dinamizador en la forma de hacer control de gestión. En ese momento cayó en mis manos un artículo publicado en *Medium.com* por Jamais Cascio titulado *Facing the age of Chao*, que recomiendo leer a todo el mundo. Este escrito sintetiza de manera concisa algunas de las ideas que habían rondado en mi cabeza durante la pandemia.

El autor sostiene que un entorno VUCA no es suficiente para entender el mundo que nos espera. Por ello, establece un nuevo acrónimo, BANI, que permite comprender mejor el contexto que se avecina (ver figura 4).

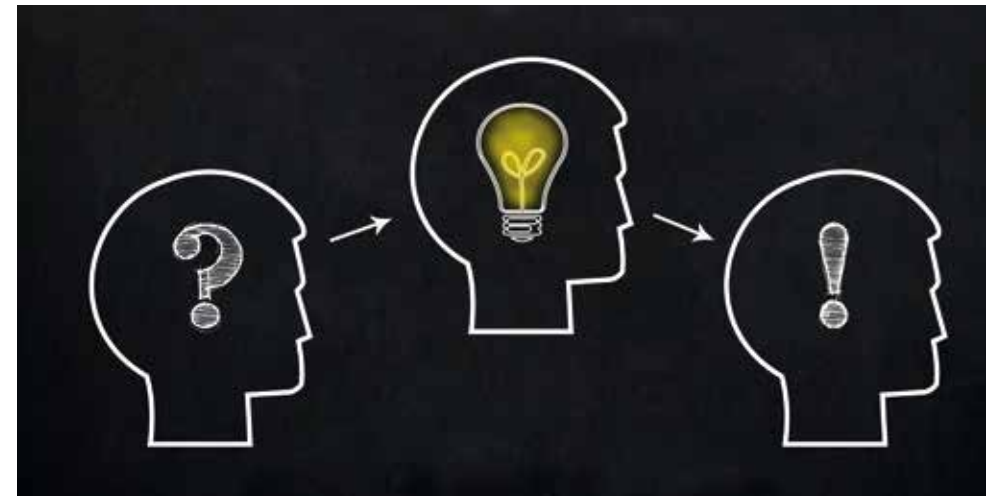
> En un entorno BANI el mundo es quebradizo (*brittle*), es decir, aquel que puede parecer fuerte e, incluso, lo es, pero un pequeño cambio produce un fallo catastrófico. Este entorno nuevo es el resultado de dos factores. Por un lado, de la hiperespecialización y la maximización de la eficiencia de los actores de la cadena de valor de muchos negocios. Por otro, de la interconexión y dependencia de las

cadenas de valor fruto de la globalización y deslocalización de la producción.

> En este nuevo paradigma hemos pasado de un mundo incierto a un mundo ansioso (entendido como con ansiedad). Cualquier decisión que se tome es potencialmente mala y puede ser potencialmente peligrosa. Por ello, quienes toman decisiones tienen la sensación de que nada está bajo su control generando

ansiedad y, muchas veces, parálisis en la toma de decisiones.

> En el nuevo contexto el mundo es no lineal. No es que exista dificultad para encontrar las relaciones causa-efecto sino que los efectos parecen estar desconectados de las causas y que, además, los efectos pueden tener consecuencias desproporcionadas en relación con sus causas raíz. Decisiones pequeñas pueden



ES NECESARIO RECOPIRAR INFORMACIÓN Y ORGANIZARLA PARA SABER QUÉ VARIABLES DE GESTIÓN ESTÁN CAMBIANDO Y ENTENDER CÓMO HAN IMPACTADO EN LAS MÉTRICAS DE RESULTADO

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

> Por último, el nuevo entorno se caracteriza por su incomprendibilidad. Muchos de los acontecimientos no tienen sentido lógico, 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

FIGURA 3

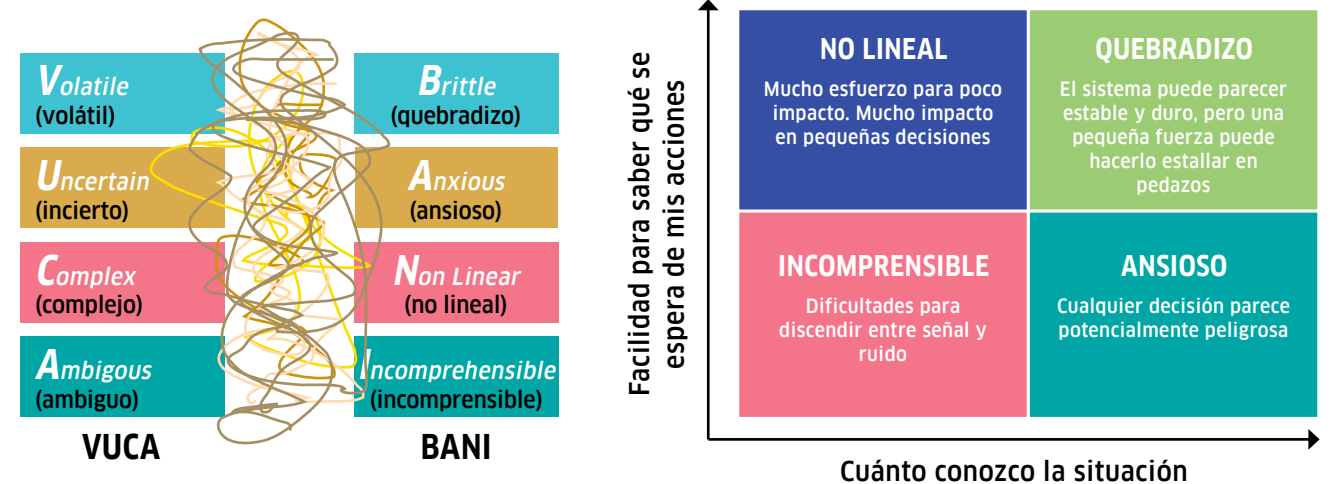
### Indicadores informativos, de gestión y de resultado

 <b>Indicadores informativos</b> Datos y mediciones que nos permiten obtener contexto sobre los datos que tratamos > Clima > Competencia > Macro > Geolocalización	 <b>Indicadores de gestión</b> Variables sobre las que puedo actuar desde un punto de vista de gestión > Mix de producto > Productividad > Precios > Stocks > Horas	 <b>Indicadores de resultado</b> Son la consecuencia de cómo he gestionado mis variables de control > Ventas > Ventas por comercial > Ebitda > ROA
---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 4

### Entorno BANI



Fuente: Elaboración propia.

► pueden ser contraintuitivos complicando la posibilidad de distinguir el «ruido» de la información.

### EFFECTOS DEL MUNDO BANI EN LA FIGURA DEL CONTROLLER

Más allá del cambio de siglas, lo cierto es que después del COVID-19 estamos en un nuevo mundo. Los efectos de la pandemia y la guerra de Ucrania sobre el consumo de los hogares, la cadena de suministro, el precio de las materias primas o los costes energéticos son señales de cambio del mundo que cinco años atrás parecían imposibles. La pregunta clave es cómo reaccionarán las compañías ante estas nuevas circunstancias y como evolucionará el mundo del *controlling*. Lo importante, en este caso, no es acertar en el escenario sino abrir un proceso de reflexión que permita abrir vías de investigación.

En primer lugar, si el mundo es quebradizo las cuentas de resultados de las compañías también lo serán. En la actualidad, con precios de la electricidad rondando de media los 200 Eur/Mwh o con precios del gas cercanos a los 80 Eur/Mwh, muchas empresas están viendo absorbido casi todo su beneficio. Compañías que tenían cadenas de suministro tensas con el objetivo de minimizar el coste de sus *stocks* están teniendo dificultades para cumplir sus planes de producción y, por tanto, están perdiendo ventas al no ser capaces de adecuar su oferta a su demanda. Así, ya no es suficiente mapear y entender los riesgos, se trata de construir modelos de negocio que permitan obtener ventajas competitivas en contextos de alta incertidumbre.

### REPENSAR LAS MÉTRICAS TRADICIONALES

Si esto es así, habrá que repensar muchas de las métricas tradicionales del control de gestión. ¿Es bueno tener poco inventario?, ¿compensa reducir los costes de producción con una subcontratación?, ¿es positivo tener proveedores baratos



YA NO ES SUFICIENTE MAPEAR Y ENTENDER LOS RIESGOS, SE TRATA DE CONSTRUIR MODELOS DE NEGOCIO QUE PERMITAN OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS EN CONTEXTOS DE ALTA INCERTIDUMBRE

pero lejos de nuestros centros de consumo? Desde una óptica tradicional de rentabilidad, parece evidente que sí, pero estas decisiones también nos hacen más vulnerables o menos resistentes ante entornos complicados.

Así, al igual que en los sistemas físicos, para que el modelo sea más robusto hay que asumir más ineficiencia como contrapartida para que las empresas sean más resilientes. Desde la perspectiva del control de gestión, es preciso 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 contemplando la nueva disyuntiva de robustez *versus* rentabilidad. Además, es necesario analizar qué parte de esta ineficiencia se puede trasladar al mercado vía precio y qué parte se puede internalizar como menor resultado.

### LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL CENTRO

En segundo lugar, si el mundo está lleno de ansiedad, habrá que dotar a las empresas de una cultura que permita entender a los empleados cómo reaccionar con independencia de las consecuencias. Y del mismo modo que la estrategia trajo consigo indicadores de consecución es probable que poner la cultura en el centro de la organización origine la aparición de una nueva serie de indicadores vinculados a la cultura empresarial como vía para dotar a la compañía de una ventaja competitiva en la respuesta ante problemas concretos.

### ► EMPRESAS CON PROPÓSITO

En tercer lugar, y muy relacionado con el punto anterior, el desacople entre resultados y acciones hará que las empresas pongan en el centro su propósito, su razón de ser. Es decir, cómo quieren ser en relación con el entorno que les rodea, con

sus proveedores, sus empleados, el medio ambiente, la sostenibilidad... Las empresas con propósito harán cosas que, aunque sus decisiones no tengan resultados inmediatos en sus cuentas de resultados, puedan transmitir a la población en general qué están haciendo. La comunicación de este propósito permitirá entender al público objetivo y a sus accionistas por qué toman determinadas decisiones aun cuando las consecuencias no sean plenamente visibles. Y todo ello terminará en la construcción de una serie de indicadores donde el retorno financiero no será suficiente para medir su efectividad.

La eliminación de residuos, el impacto positivo sobre el tejido productivo más próximo o la circularidad de los productos es posible que puedan medirse en términos de retorno financiero, si bien lo más relevante será comunicar cómo la compañía está «empujando» cambios que tendrán impacto en las generaciones futuras.

El Controller debe participar en la definición y seguimiento de estos indicadores con el fin de permitir que muchas de estas iniciativas sean sostenibles en el tiempo, porque contribuyen de alguna manera a mejorar la posición competi-



SI EL MUNDO SE VUELVE MÁS CAÓTICO E IMPREDECIBLE, LOS CONTROLLERS TENDRÁN QUE DAR UN PASO HACIA ADELANTE PASANDO DE SER ANALIZADORES DE LA INFORMACIÓN A SER AGENTES CLAVE DEL CAMBIO

tiva de la empresa. Ya se habla de *green controlling* para referirse a este campo.

### PASO AL FRENTE DE LOS CONTROLLERS

Por último, si el mundo se vuelve incomprensible habrá que desarrollar una nueva forma de generar intuición. Es posible que, desde el ámbito del control de gestión, haya que abordar problemas con analítica de datos para eliminar el ruido de la señal y centrarse en las variables más críticas. Esto no quiere decir que se elimine la experimentación, más bien al contrario, se deben generar muchos y distintos experimentos para entender qué causas están teniendo más impacto, eso sí, controlando las variables que añaden ruido al análisis.

En resumen, parece que el mundo se vuelve más caótico e impredecible. En este contexto, el análisis previo será cada vez menos útil y dará paso a la gestión de la reacción ante los cambios que se vivirán. Y es aquí donde los Controllers tendrán que dar un paso hacia adelante, pasando de ser analizadores de la información a ser agentes clave del cambio. Dicho de otra manera, el rol del Controller está evolucionando desde la tarea de entender por qué las cosas han pasado a conseguir que las cosas pasen. Me gusta pensar que la posición de Controller en las empresas cambiará de nombre y dejará de formar parte del equipo de Planificación y Control de Gestión para ser los líderes de la Planificación y Gestión de Reacción. #



FIGURA 5

### Impacto del entorno BANI en la figura del Controller

Mundo	Control de Gestión	
<i>Brittle</i>	Resiliencia	Sacrificar rentabilidad y eficiencia por supervivencia. Riesgos
Anxious	Cultura vs Estrategia	Desarrollo de indicadores de consecución de cultura y adaptación
<i>Non Linear</i>	Propósito	Nuevos indicadores ( <i>green</i> , sostenibilidad)
<i>Incomprehensible</i>	Reacción e intuición	<i>Data Analytics</i> . Problemas de negocio

Fuente: Elaboración propia.