



ENTREVISTA

DAVID DÍEZ GUILLÉN

DIRECTOR DE CONTROL DE GESTIÓN DE ESTRELLA GALICIA

«El Controller con autoridad es un referente en la organización con independencia de su posición jerárquica»

Con la incorporación de David Díez a Hijos de Rivera, propietaria de la marca de cerveza Estrella Galicia, la compañía emprendió un viaje sin retorno en el área de control de gestión que ha dado excelentes resultados. Hoy, su día a día se enfoca en las funciones propias de la figura de asesor del negocio o *Business Partner* en esta empresa que forma parte del *top 5* que más cerveza producen en España. Además, 1906, la gama *premium* de Estrella Galicia lidera el *ranking* británico de las mejores cervezas del mundo.

TEXTO: **ARACELI HERNÁNDEZ TERESA**
FOTOS: **HIJOS DE RIVERA**

La cervecera centenaria Hijos de Rivera, fundada hace más de 115 años, sigue siendo hoy una empresa cien por cien familiar. Opera en el negocio de la alimentación y Horeca con presencia en más de 50 países. Produce, comercializa y distribuye una amplia cartera de bebidas entre las que destacan cervezas, aguas minerales, vinos y sidras. David Díez, avalado por su trayectoria como especialista en la creación de equipos multidisciplinares en el *retail*, llegó en 2014 a Estrella Galicia, buque insignia del grupo, para ocuparse de la dirección de Control de Gestión. Este

área se enmarca dentro del departamento Financiero de Hijos de Rivera, una posición desde la que se da servicio a las actividades transversales comprendidas dentro de la corporación y a seis unidades de negocio. Para el ejecutivo gallego, el lugar que ocupe el control de gestión en el organigrama es sin duda importante, pero no comparte con otros compañeros de profesión que la independencia del área de Control de Gestión deba ser el caballo de batalla de los Controllers. Díez es un firme defensor de que gozar de autoridad es más importante para el éxito de la función del Controller que disponer de poder jerárquico. «Todo profesional debe hacerse merecedor del respeto de

sus interlocutores a través de la demostración continuada de experiencia, conocimiento y habilidades personales. El Controller que tiene autoridad logrará convertirse en asesor del negocio y en referencia dentro de la organización con independencia de la posición jerárquica», propugna. Este apoyo a la figura del *Business Partner* le ha hecho acreedor del Premio a la Excelencia a la Carrera Consolidada en el Control de Gestión, otorgado por Global Chartered Controller Institute (GCCI). Un galardón que también reconoce sus aportaciones en la difusión de las herramientas, cuadro de mandos y estrategias claves para mejorar la gestión en las organizaciones.

Para entender el golpe que ha supuesto la actual crisis sanitaria en el sector, Díez referencia el dato elaborado por Kantar y publicado en el informe anual de Cerveceros de España sobre el consumo de cerveza fuera del hogar, que en 2019 supuso un 68% y representó un 86% del valor de la cerveza en España en términos generales. La parada en seco del sector hostelero representó un desafío, desde los problemas iniciales de suministro hasta la incertidumbre todavía presente sobre la evolución de la pandemia. En este periodo, indica que la función de control de gestión ha pasado de un «foco en el futuro a un foco en el día a día, generando escenarios casi semanales y buscando eficiencias y posibles ahorros que pudiesen ayudar a mitigar el impacto recibido».

¿Qué modelo de control de gestión se aplica en Estrella Galicia?

>> La razón de ser del departamento es actuar como asesor de los negocios,

proporcionando conocimiento y análisis robustos para crear valor y cooperar en la toma de decisiones. El fin último es asegurar el logro de la estrategia corporativa.

Desde Hijos de Rivera tenemos muy claro que el modelo de control de gestión debe ayudar a la compañía a mejorar. En este sentido, desde el departamento impulsamos la idea de que somos un servicio de soporte a las unidades de negocio. Ayudamos a que algunas cosas ocurran y a que otras mejoren. Está dentro de nuestro ADN ser *Business Partner*. Además, en nuestro modelo de gestión hay una línea clave que tenemos siempre en la cabeza: el respeto al producto.

Detrás del *role* clave del Controller como asesor al servicio del negocio, existen tres funciones principales que se engloban en los siguientes ámbitos de responsabilidad: planificación, *forecasting* y presupuestación; análisis de costes y rentabilidad; y *reporting* financiero y de gestión.



Hijos de Rivera, empresa propietaria de la marca de cerveza Estrella Galicia, produce más de 340 millones de litros cada año en las instalaciones de su fábrica de A Coruña.



La parada en seco del sector hostelero representó un desafío, desde los problemas iniciales de suministro hasta la incertidumbre todavía presente sobre la evolución de la pandemia

Desde el departamento impulsamos la idea de que ayudamos a que algunas cosas ocurran y a que otras mejoren. Está dentro de nuestro ADN ser *Business Partner*



¿Qué evolución ha seguido el *controlling* en los siete años que llevas al frente?

>> Desde mi incorporación al grupo, hemos emprendido un viaje sin término desde la función más clásica del Controller financiero con foco en el pasado, centrado en los cierres contables y en el *reporting*, a una función como asesor del negocio con foco en el futuro como intérprete y catalizador de mejoras, convirtiendo el dato en conocimiento y apoyando las decisiones de negocio en *Business Case* consensuados con las áreas. Este proceso habría sido imposible sin la confianza y la ayuda de los responsables de negocio.

¿Qué peculiaridades destacarías de la función de control de gestión en este entorno de actividad?

>> «No queremos ser la cerveza más vendida, sino la más amada», suele decir

nuestro consejero delegado, Ignacio Rivera, y esto define la forma en la que desde control de gestión debemos ayudar a generar valor y competitividad a través de la cadena de valor. Es muy importante impulsar iniciativas de mejora continua para lograr ahorros que, a su vez, puedan ser invertidos en generar una mejor experiencia de consumidor.

¿Qué perfiles profesionales buscáis?

>> El Controller en Estrella Galicia debe ser una persona apasionada, proactiva, inquieta intelectualmente, con una gran capacidad de observación y análisis, con habilidades de comunicación, empatía, firmeza ética y orientada al futuro. Además, debe tener una visión global de la compañía basada en relaciones fuertes con otras áreas: finanzas, operaciones, logística, comercial... Es, sin duda, una posición en la que las habilidades so-

ciales serán un factor decisivo para su crecimiento dentro de la compañía. Por otro lado, la rapidez y profundidad de los cambios tecnológicos obligan al Controller a ser una persona dinámica, con gran capacidad de aprendizaje y de adaptación, partidario del cambio y capaz de tomar decisiones y asumir riesgos.

Las habilidades de liderazgo, la capacidad para impactar y tener influencia en la organización y las habilidades de comunicación son imprescindibles en las tareas de control de gestión. ¿Trabaja la compañía en la mejora de estas cualidades en los profesionales que conforman el equipo de control de gestión?

>> Justo estas competencias y la visión global son las que más trabajo con mi equipo. En general, falla la oratoria y la capacidad de realizar presentaciones de

impacto y de modular el mensaje en función de la audiencia. Detrás de las presentaciones hay un gran trabajo y, sin embargo, a la hora de exponerlo y comunicarlo erramos tanto en la parte verbal como en la no verbal. Pero ahora ya se nota una mejora clara en el equipo.

¿Qué relación existe entre este avance y haber cursado el programa de certificación CCA® de GCCI?

>> Es un orgullo poder decir que la mayoría del equipo ya han cursado con éxito esta certificación a través del Máster de Control de Gestión de la Escuela de Finanzas de A Coruña.

Esta formación se centra en tres pilares fundamentales para el éxito del Controller en Estrella Galicia: el perfeccionamiento de conocimientos técnicos que facilita herramientas y autoridad en el día a día, la mejora de habilidades

GCCI fomenta un aprendizaje continuo que no finaliza con la certificación, cada año continua con *webinars* mensuales, *Controllers Fórum* y el congreso anual *Controller Centricity*, un espacio en el que compartir dudas

profesionales que es básica para el establecimiento de una red interna de relaciones interpersonales y, por último, el desarrollo de una visión global que otorga al profesional la capacidad de entender la cadena de valor de la compañía y las causa/efecto de su *role*.

¿Qué beneficios está reportando a la compañía esta certificación y en qué se manifiestan?

>> Al tratarse de una formación única en el mercado, reporta un beneficio individual a cada Controller, pero también a nivel de los equipos. Lo más valioso de este programa educativo es la posibilidad de *networking* que facilita, puesto que permite el intercambio de pareceres con otros profesionales. Además, a posteriori, el Instituto genera encuentros para mantener el contacto entre Controllers y contenidos que les permiten estar al día respecto a las novedades del sector. Fomenta un

aprendizaje continuo que no finaliza con la certificación, cada año continua con *webinars* mensuales, *Controllers Fórum* y el congreso anual *Controller Centricity*, que son un punto y seguido a la formación y permiten compartir dudas.

¿Están contemplando alguna actuación próximamente en materia de certificaciones?

>> Junto con el área de personas estamos organizando un plan de desarrollo para los próximos tres años con dos temáticas fundamentales: formación en analítica de datos y en el desarrollo de habilidades profesionales.

¿A qué retos se enfrentan los Controllers?

>> El más relevante es la digitalización del negocio, entendida como un cambio no solo tecnológico sino también cultural, que revoluciona la cadena de valor

y modifica los procesos tradicionales del negocio. Como no podría ser de otra manera, la labor del Controller también se ve afectada. Con la digitalización de los procesos tendremos acceso a más datos y será nuestra obligación convertirlos en información válida para la toma de decisiones. Además, nuestra visión global de la cadena de valor será muy útil para abordar estos cambios.

Tengo claro que la evolución tecnológica permitirá automatizar ciertas labores que hasta ahora realizaba el Controller y, por tanto, liberará tiempo para tareas de mayor valor añadido. Por ejemplo, el *reporting* de datos pasados al que las unidades de negocio acceden desde el autoservicio o la automatización de muchos procesos de cierre contable. Tenemos que aprovechar esta oportunidad para desprendernos de las tareas de poco valor y poner el foco en aquellas que de verdad lo aportan.

¿Cuáles son ahora las prioridades de esta función y con qué objetivos?

>> Nuestro objetivo es continuar creciendo como nexo entre las unidades de negocio, convirtiendo el dato en una herramienta útil que les ayude a tomar decisiones, añadiendo foco y valor de acuerdo a las prioridades estratégicas de la compañía.

Actualmente, estamos inmersos en tres objetivos a medio plazo: evolucionar nuestro modelo de rentabilidad estático centrado en resultados pasados a otro basado en la simulación y la predicción para ayudar a la organización a tomar decisiones de negocio bien fundadas y aprovechar los nichos de valor. El segundo eje se basa en la búsqueda constante de eficiencias y la mejora continua. Y, por último, queremos adaptarnos a un nuevo panorama organizativo interno con *Business Units* con necesidades diferentes que suponen un reto en el día a día.



Estamos inmersos en evolucionar nuestro modelo de rentabilidad estático centrado en resultados pasados a otro basado en la simulación y la predicción



La empresa gallega, que desde hace cinco años dio el paso para ser nacional, ahora aborda un proceso de internacionalización.

¿Y los ejes en torno a los que girará la estrategia de la compañía?

>> El primero de ellos, a nivel general, no puede ser otro que la digitalización del negocio. Un segundo eje se configura en torno al crecimiento internacional. Si hace cinco o seis años éramos una empresa gallega que dimos el paso para ser nacional, ahora queremos dar el salto al exterior. El tercer punto que trabajaremos está orientado a ganar competitividad en nuestro *core business* y, por último, el cuarto pilar se refiere a la parte de impacto y sostenibilidad. En este sentido, hemos realizado ya un buen número de acciones por las que estamos considerados compañía carbono neutral, también estamos mejorando todo nuestro *packaging* para reducir el uso de plásticos y cartón y toda la energía que consumimos proviene de fuentes renovables. #

LA HISTORIA DE UN SUEÑO

Estrella Galicia es el sueño de un emprendedor que a su regreso de la emigración en América apostó por diferentes proyectos, uno de ellos tan exótico como la elaboración de cerveza. Así, José María Rivera Corral fundó en 1906 La Estrella de Galicia dedicada a la fabricación de cervezas y hielo, germen del actual grupo Hijos de Rivera.

Una compañía familiar, propietaria de la marca Estrella Galicia, que en el ámbito de la cerveza emplea a más de 1.250 personas y produce por encima de 340 millones de litros cada año en la fábrica de A Coruña. Un proceso de elaboración

cientos por ciento natural a base de agua, malta de cebada, lúpulo y maíz, que se completa con una cepa de levadura exclusiva que llega cada mes de un banco de Alemania. Los resultados de este ciclo de producción son: Estrella Galicia Especial, Estrella Galicia 0,0, Estrella Galicia Sin Gluten, Estrella Galicia Pilsen, 1906 Reserva Especial, 1906 Red Vintage y 1906 Black Coupage.

Además, comercializa y distribuye marcas de agua embotellada tan reconocidas como Cabreiroá, Fontarel y Agua de Cuevas, los vinos Ponte de Boga y la sidra Maeloc.