



Cuatro principios fundamentales marcarán la agenda del Controller del futuro

¿CÓMO SERÁ LA FUNCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN EN 2030?

La edición 2024 del Controller Centricity ha proporcionado las primeras pistas sobre la evolución de la función de Control de Gestión en el próximo lustro. Además de constatar la mayor relevancia del Controller como asesor estratégico de la alta dirección, ha evidenciado otras cuestiones clave. Por un lado, la importancia de revisar el tipo de perfiles necesarios para estar más cerca del negocio y de las nuevas tecnologías. Por otro, la flexibilidad y resiliencia que exige el entorno cambiante al que se enfrentan cada día estos profesionales.

TEXTO: **BENIGNO PRIETO**

Socio Strategy & Value Creation, solución CFO Office en KPMG España

Control de Gestión es la función con mayor conocimiento transversal dentro de la organización, lo que la convierte en una pieza clave como catalizador del cambio. Una circunstancia que exige a los Controllers anticiparse a los desafíos futuros y adaptar su agenda a los nuevos requerimientos. Todas las compañías, sin excepción, tienen la necesidad de reinventar su negocio para

atender los actuales cambios del entorno geopolítico y regulatorio.

La disruptión está en todas partes y los equipos de Control de Gestión están en el centro de todo, por lo que su actividad está impactada por los cambios macroeconómicos, las presiones competitivas, el comportamiento de los consumidores, las exigencias normativas y, en especial, por la velocidad con la que se está produciendo la innovación tecnológica. Además, en este entorno, la alta dirección exige mayor capacidad de respuesta a esta función poniendo el foco en cinco aspectos:

- Ejercer de estratega 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 para «automatizarlo todo».
- Adquirir nuevas habilidades y capacidades digitales.

LOS NUEVOS RETOS DEL CONTROLLER

En el próximo lustro, la función seguirá evolucionando y tendrá que afrontar nue-



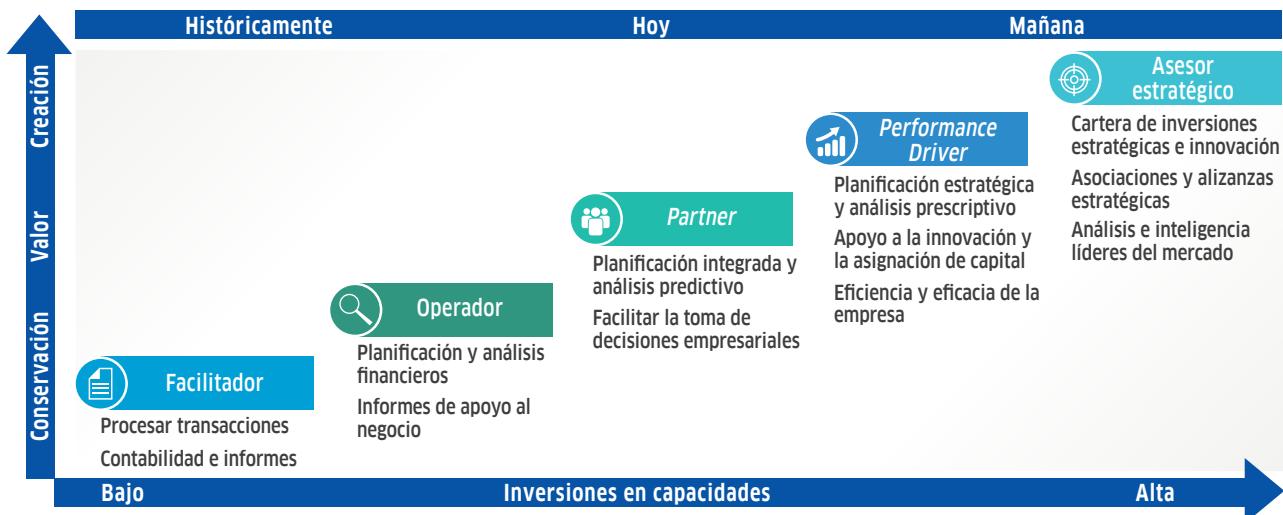
TODAS LAS COMPAÑÍAS TIENEN QUE REINVENTAR SU NEGOCIO PARA ATENDER EL NUEVO ENTORNO GEOPOLÍTICO Y REGULATORIO. EL CONTROLLER ES UNA PIEZA CLAVE COMO CATALIZADOR DEL CAMBIO.

Financiero (FP&A, por sus siglas en inglés) definan la estrategia de datos de la compañía.

- En 2026, el 90% de las funciones financieras desplegará al menos una solución tecnológica basada en IA, lo que reducirá la plantilla menos del 10%. Además, el 50% de los nuevos empleados tendrán formación en campos distintos de las finanzas tradicionales o la contabilidad y el 30% de las funciones de *controlling* incluirán casos de uso de automatización en su hoja de ruta digital.
 - En 2027, el 40% de las empresas utilizarán IA Generativa (IAG) para apoyar y/o complementar los informes de gestión y el 90% de los análisis descriptivos y de diagnóstico estarán automatizados.
 - En 2028, el 50% de las organizaciones habrán sustituido el enfoque de *forecast bottom-up* por la IA, lo que dará lugar a una planificación autónoma de las operaciones y otras áreas.
- Las predicciones, aunque puedan parecer lejanas, aportan indicios claros sobre los aspectos a trabajar para que los Controllers no pierdan la fuerza e influencia alcanzada y puedan liderar los cambios sin quedarse fuera de juego (ver figura 1).



FIGURA 1
Evolución del rol del Controller



Fuente: Elaboración propia.



LOS CUATRO PRINCIPIOS DEL CONTROLLER DEL FUTURO

La adaptación a todas estas novedades es crucial, por lo que vamos a desarrollar los cuatro principios fundamentales que, según Mckynsey, marcarán la agenda del Controller del futuro. Todos, enfocados en alcanzar mejores resultados en tiempo real, minimizando el error humano e

incrementando la velocidad en los procesos de análisis y la toma de decisiones (ver figura 2).

Principio 1

MIRAR MÁS ALLÁ DE LAS ACTIVIDADES TRANSACCIONALES

Los avances que se han producido en la potencia de computación, el uso de tecnologías

de *Machine Learning* (ML) y la IA permiten utilizar nuevas aplicaciones como la automatización robótica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés) para gestionar tareas complejas transaccionales. Pero, hay que ir más allá. Es necesario empezar a valorar la aplicación de Tecnologías de Orquestación y Automatización Empresarial (BOAT, por sus siglas en inglés) para ordenar las múltiples



FIGURA 2

Ventajas de las organizaciones más avanzadas en Control de Gestión

Priorizar las inversiones digitales, en datos y personas

Aprovechar los datos como ventaja competitiva

Tomar decisiones más rápidas e inteligentes

Aumentar la agilidad digital y capacitar a los equipos

Beneficios

70%+
automatización de los procesos transaccionales y de los informes

Dedicar **2-3X** veces más tiempo al análisis y apoyo a la toma de decisiones

Ciclos de planificación y cierre financiero casi continuos
5X más rápido

50%+
previsiones más precisas

>60%
han adoptado técnicas de previsión y análisis predictivo

>80% integran los datos externos en la planificación estratégica y la toma de decisiones

75%
han desplegado CoE especializados (por ejemplo, Digital)

~80% incluyen las métricas ESG en su estrategia de datos e información

Fuente: *Elevating Finance Survey 2022* y *EPM Survey 2021*, KPMG.

tecnologías de automatización utilizadas en la actualidad (ver figura 3).

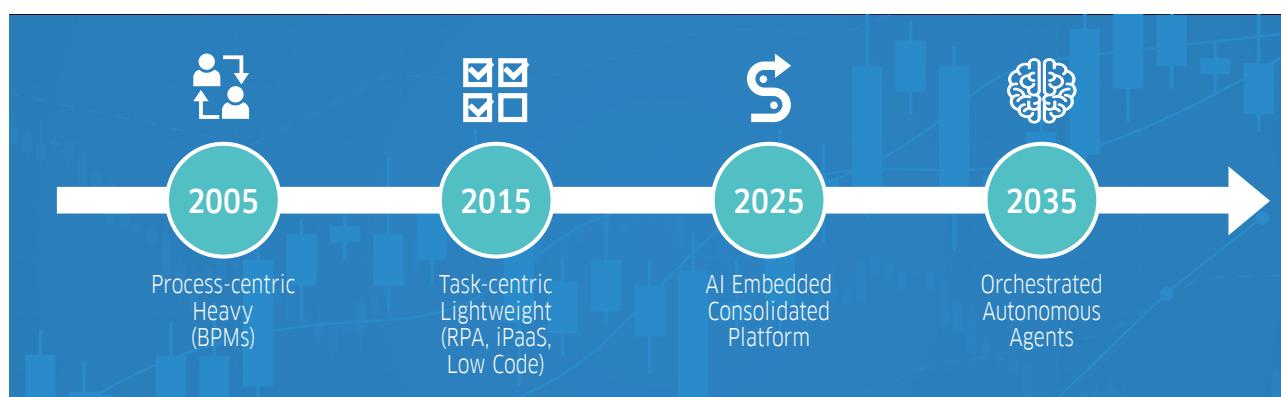
Así, se pueden utilizar algoritmos de ML y análisis para monitorizar riesgos financieros y de desarrollo de negocio o lenguaje natural para proveer borradores iniciales de *reporting* que faciliten la toma de decisiones. Estas tecnologías convierten información en texto de naturaleza financiera, que resume y sintetiza la información. Por otra parte, el *Big Data* ha aumentado la demanda de perfiles con capacidades analíticas, como *data scientists* e ingenieros de ML.

Esta combinación de nuevas tecnologías y perfiles cualificados está creando un entorno que libera un tiempo importante a las áreas de Finanzas más centradas en la aportación de valor, que pueden dedicar a gestionar riesgos e identificar oportunidades. Aquí es donde Control de Gestión juega un rol relevante en los siguientes aspectos.

- **Cambiar el foco de objetivos desde baja hacia alta automatización.** En vez de centrarse sólo en la primera ola de procesos de automatización como el RPA, algunas compañías líderes están empezando a usar ML, IAG, y tecnologías similares en la segunda ola para casos como distribución del capital, planificación financiera y auditorías. Sin embargo, no se debe infravalorar la complejidad de estas tecnologías. Es clave que los Controllers inviertan parte de su tiempo en masterizarlas para identificar el uso correcto según el caso y



FIGURA 3
La evolución de la automatización



Fuente: Saikat Ray, VP Analyst, Gartner.

estar preparados para reenfocar los casos de uso si los test iniciales fallan.

- **Mejorar el uso del tiempo dedicado a actividades de creación de valor.** El tiempo del equipo de Control de Gestión es muy valioso y debe centrarse en análisis prospectivos del rendimiento. Los Controllers deberían medir el tiempo que dedican sus equipos de manera recurrente a determinadas tareas para identificar las que deban ser reducidas o ampliadas (ver figura 4).

- **Conocer en general las tecnologías de IA y ML.** Tener una estrategia sobre la tecnología a utilizar permite inversiones más focalizadas y facilita la colaboración entre la función de Control de Gestión y el resto de las áreas de negocio. Los analistas indican que, a futuro, la inversión en estas tecnologías crecerá de forma exponencial mientras que las automatizaciones más básicas reducirán su penetración o se estancarán.

- **Incorporar al equipo roles críticos con el nivel de experiencia necesario, con mentalidad de líderes y autoridad para influir positivamente en el negocio.** Aunque de la eficiencia de los costes es una constante, el equipo necesita desarrollar capacidades soft centradas en la comunica-

ción, el liderazgo, la influencia, la colaboración y el catálogo de capacidades de un *business partner*.

Principio 2

LIDERAR LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DATOS DE LA EMPRESA

Control de Gestión debe proporcionar una guía sobre la captura, el almacenamiento e interpretación de los datos necesarios para realizar los análisis requeridos por el negocio. Esta tarea es aún más relevante al usar tecnologías emergentes. Para apoyar al negocio, ya sea mediante una planificación de escenarios financieros más detallada, una mejor gestión de la liquidez o mejores directrices para desplegar los activos clave, el Controller debe ser capaz de obtener rápidamente información contrastada de máxima calidad.

Por su función transversal, el equipo de Control de Gestión debe ayudar a definir la estrategia del uso de los datos de la empresa atendiendo a las siguientes cuestiones.

- **Priorizar la consistencia y la calidad de los datos.** El primer paso es establecer altos estándares en la definición de la estructu-

ra, captura, adición, almacenamiento y la protección de los datos. Los Controllers pueden también desempeñar un rol más potente en la dirección de la transformación digital de la empresa, circunstancia que no es la más habitual.

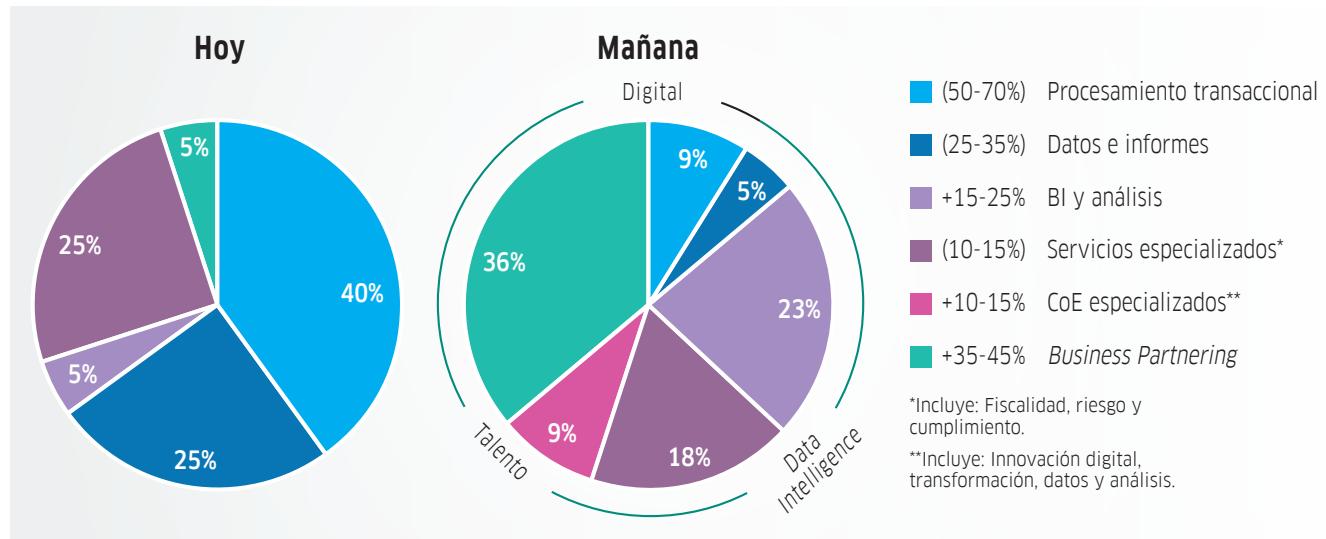
- **Ayudar a liderar la alineación de los estándares de los datos entre departamentos.** Aunque la responsabilidad de los datos es parte de una función de Tecnología, el Controller tiene una perspectiva única por su papel como proveedor y consumidor consistente de información. Suele estar bien posicionado para reunir recursos de todos los departamentos y abordar la definición de los estándares de datos como parte relevante de la agenda corporativa. El equipo de Control de Gestión no puede dirigir la gestión de los datos de la empresa por sí solo, pero puede colaborar con los responsables de Tecnología, Digital, Operaciones... para elaborar casos de negocio robustos que articulen retornos en inversión asociados a las mejoras de la calidad de los datos.

- **Capacitar al equipo de Control de Gestión para limpiar los datos.** Invertir en su formación para validar y limpiar los datos en el punto de entrada es más eficiente que



FIGURA 4

Evolución del trabajo en las áreas financieras



Fuente: *Elevating Finance Survey*, KPMG.

abordar los problemas de datos que puedan aparecer después. En paralelo, es probable que se necesiten capacidades adicionales para entender las limitaciones de los datos y cómo resolverlos.

• **Utilizar la tecnología para una mejora en la calidad de los datos.** La limpieza de los datos siempre ha sido esencial, pero antes involucraba un trabajo manual lento y tedioso. Ahora, algoritmos con ML pueden ayudar a validar y referenciar datos, reduciendo errores y el tiempo necesario para asegurar que los datos se introducen correctamente.

Principio 3

FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES PASANDO DE DATA DRIVEN A DECISION CENTRIC

El uso de técnicas de análisis avanzado para resolver problemas delicados de negocio está aumentando de forma notable en los equipos de Control de Gestión. Desde hace años, la realización de análisis avanzados

para, por ejemplo, mejorar la precisión de los *forecast* de los flujos de caja, es una prioridad para los responsables del área.

Además de proveer información analítica, el Controller también es responsable de enmarcar discusiones en torno al rendimiento de la compañía y de las acciones para mejorarlo. Y debe hacerlo desde tres perspectivas.

• **Perspectivas más claras.** Comunicando resultados sin ambigüedades, destacando resultados esperados, así como los factores subyacentes y el contexto que explican las deficiencias.

• **Perspectivas más rápidas.** Para que el equipo de gestión pueda entender el rendimiento reciente y tomar decisiones para cambiar las tendencias de forma decisiva y rápida.

• **Perspectivas más enriquecedoras.** Una base de datos multifactorial, que incluya fuentes internas y externas, provee a las organizaciones de una visión más realista de los resultados y reduce la posibilidad de

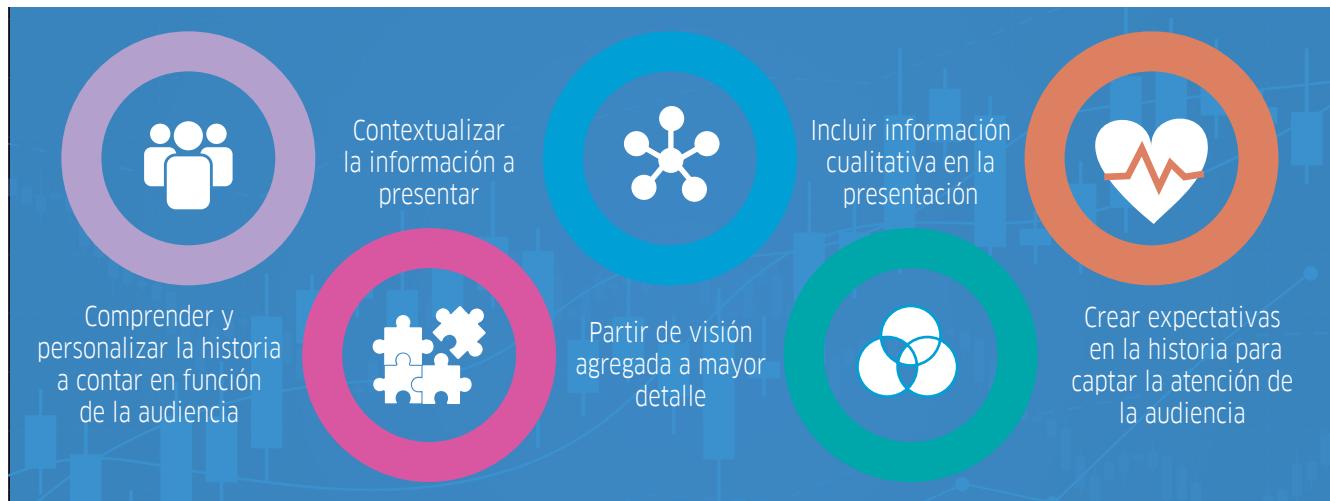
que se produzcan *shocks* inesperados que conviertan las proyecciones en imprecisas. Por ejemplo, las proyecciones de los beneficios se pueden contextualizar frente el rendimiento del sector. Además, las organizaciones que puedan simular múltiples escenarios estarán mejor preparadas para eventos imprevisibles, como en su día lo fue la pandemia de COVID-19.

Dos acciones adicionales pueden ayudar a mejorar la generación de perspectivas y las decisiones. La primera se centra en la **formación**, particularmente en la visualización analítica de datos, y técnicas de clasificación (limpieza de datos) y tecnologías. En industrias donde estas herramientas son nuevas, pueden ofrecer ventajas potenciales competitivas altas. Conseguir que el *reporting* explique por sí solo lo que está ocurriendo y proporcione pistas sobre lo que esperamos que ocurra, es la clave del concepto de *storytelling* tan utilizado en la actualidad (ver figura 5).

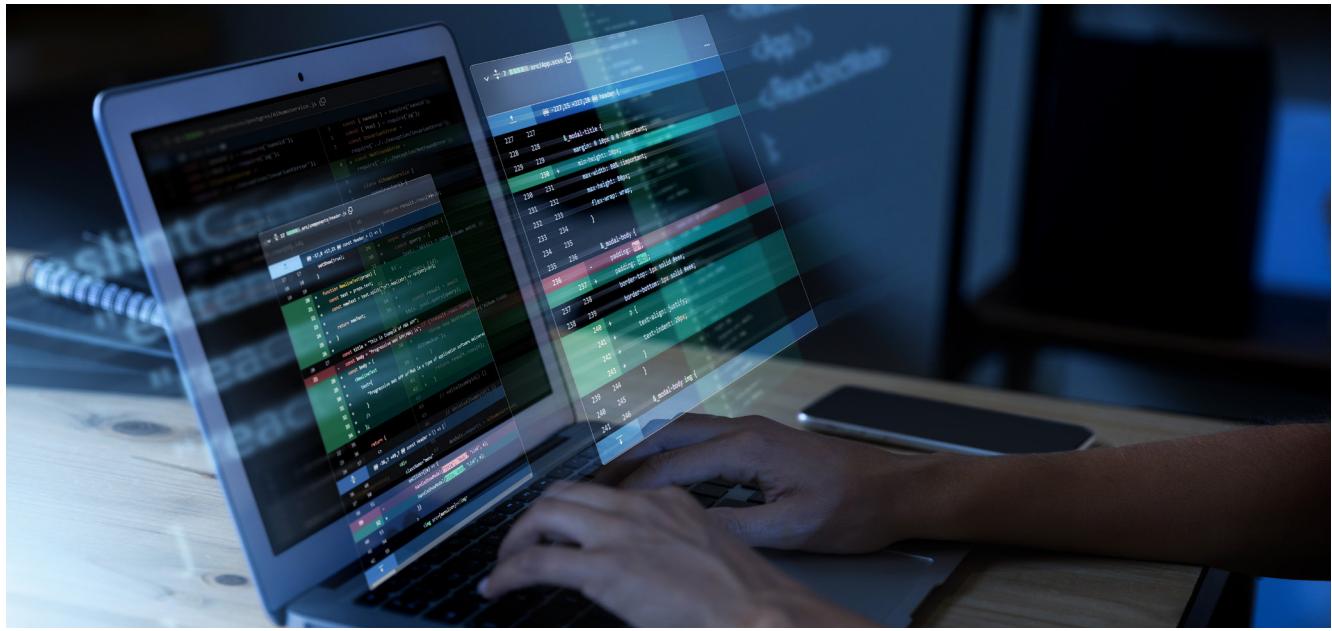


FIGURA 5

Cómo aplicar el *storytelling* al *reporting*



Fuente: Metodología *Intelligent Reporting*, KPMG.



La segunda medida es **aumentar el empoderamiento de los roles senior de Control de Gestión**. Los perfiles en estos puestos necesitan una profunda experiencia y perspectiva para identificar casos de bajo rendimiento y rechazar las asunciones financieras demasiado optimistas o innecesariamente conservadoras que pueden devaluar planes de negocio.

Principio 4

REDISEÑAR EL NUEVO MODELO OPERATIVO DE CONTROL DE GESTIÓN

El Control de Gestión está evolucionando hacia un nuevo modelo operativo que permita a los equipos ajustar el trabajo de forma rápida y dinámica para concentrarse en aspectos más importantes. Esto implica una forma diferente de organizar el trabajo, pero también un tipo diferente de profesionales. El nuevo modelo requiere una base más ligera, con estándares de datos más selectivos, nuevas prácticas para gestionar los datos focalizadas en automatización e integración utilizando un amplio rango de tecnologías digitales. La implementación de este modelo involucra una serie de cambios.

- **Romper las jerarquías tradicionales formando redes de equipos.** El modelo de red permite dibujar un grupo compartido de analistas, que están asignados a diferentes ta-



EL NUEVO MODELO OPERATIVO DEL CONTROLLING PERMITIRÁ AJUSTAR EL TRABAJO DE FORMA RÁPIDA Y DINÁMICA PARA CONCENTRARSE EN ASPECTOS MÁS RELEVANTES

reas específicas basadas en prioridades de negocio previamente definidas y consensuadas.

- **Movilizar equipos temporales para problemas concretos.** Esta capacidad se debe sumar a unos principios de trabajo ágiles, tales como establecer sprints para identificar, diseñar e implementar análisis financieros.
- **Introducir capacidades digitales dentro del equipo de Control de Gestión.** Por ejemplo, programar bots algorítmicos, utilizar softwares analíticos y aprender a traducir los datos de negocio en conceptos más entendibles.

- **Desarrollar una base de perfiles con liderazgo e influencia en la alta dirección.** Si se

fortalecen las rotaciones dentro de Finanzas y entre los departamentos financieros y el negocio, se construye un grupo de profesionales cualificados que puedan moverse con facilidad dentro de la organización.

- **Reforzar las capacidades desarrollando una matriz de competencia rigurosa y transparente.** Este conjunto de estándares ayuda a desarrollar talento financiero y orientarlo a desarrollar discusiones con un criterio objetivo al habilitar a los directivos y a los profesionales para escoger entre unas acciones explícitas y basadas en sus capacidades para apoyar su carrera profesional.

- **Crear incentivos formales e informales para el desarrollo de capacidades.** Por ejemplo, establecer objetivos explícitos para promociones internas hacia posiciones de liderazgo y reconocer explícitamente los logros de los directivos que fomentan el desarrollo de capacidades enseñando a sus equipos.

Aplicando estos cuatro principios, la siguiente generación de Controllers estará alineada con las prioridades de la alta dirección. Además, en los próximos años, seguirá desempeñando un rol clave en la medición del rendimiento de las compañías, así como en la identificación temprana de riesgos y oportunidades para facilitar la toma de decisiones. #