

# CCA

# INSIGHT

**CONTROLLING KNOWLEDGE**

Mauro Guillén  
(The Wharton  
School): «COVID-19,  
acelerador de  
tendencias»

Analítica de datos.  
Cómo superar las  
barreras que limitan  
su uso en control  
de gestión

No.6 diciembre 2020



PVP 19,95€

SANTANDER

«El control de  
gestión se  
convierte en  
asesoramiento  
por su visión  
global e  
imparcial»

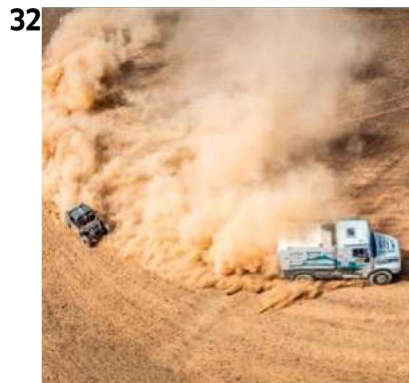
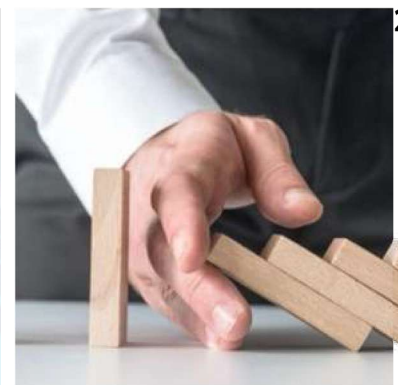
Carmen del Pozo Sainz,  
directora de Control de  
Gestión Negocios del  
Grupo Santander.



DICIEMBRE 2020

# CONTENIDOS

- 3 Editorial ➡
- 6 Entrevista Ja Carmen del Pozo Sainz, directora de Control de Gestión Negocios del Grupo Santander ➡
- 12 El COVID-19 ha actuado como un acelerador de las tendencias ➡
- 18 Analítica avanzada. Cómo superar las barreras que limitan su uso en control de gestión ➡
- 24 El Experto. Carlos Canosa y Eugenia López ➡
- 26 Digitalizar el proceso de planificación ➡
- 32 Caso de éxito Royo Group ➡
- 38 Tribuna. Fernando Botella, CEO de Think&Action ➡
- 39 Tribuna. Lourdes Molinero, CEO de Habemus Digital ➡
- 40 Claves del control de gestión en el sector inmobiliario ➡
- 46 Actualidad ➡





**LOLA  
LOZANO**

DIRECTORA GENERAL



Torre Iberdrola, Bilbao.

## CONTROLLER, FIGURA DE REFERENCIA PARA ENCAUZAR LA SALIDA DE LA CRISIS

Hace poco, en la web del Instituto de Controllers, [www.globalcci.org](http://www.globalcci.org), nos hacíamos eco del estudio que presenta a estos profesionales de control de gestión como uno de los perfiles profesionales más demandados durante la pandemia, lo que les sitúa como los verdaderos protagonistas para encauzar la salida de la actual crisis.

Y es que, en un momento de especial tensión económica, donde la incertidumbre campa a sus anchas y es necesaria una extrema vigilancia de los indicadores clave de la empresa, la figura del Controller adquiere su verdadera dimensión en el crecimiento y eficiencia de las organizaciones. Una idea que hemos visto reforzada por el plantel de especialistas invitados al Controller Centricity 2020 celebrado en *streaming* desde la Torre Iberdrola de Bilbao.

Sin duda, la pandemia ha actuado como un acelerador de tendencias sin vuelta atrás como pone de manifiesto el prestigioso catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en The Wharton School, University of Pennsylvania, Mauro Guillén. La cadena de suministro, la automatización y la organización del trabajo son los aspectos que más lo han acusado. Asimismo, la crisis también ha puesto sobre

la mesa la posición del Controller como catalizador de la transformación digital debido al conocimiento transversal que tiene de las organizaciones.

Este conocimiento permite casos de éxito como el de Royo Group, contado en primera persona por quien lidera el área de control de gestión. La firma valenciana se ha convertido en el segundo *player* europeo en el sector del mueble de baño gracias a la incorporación de tecnología exponencial.

Además, el número recoge la presión que ha ejercido el COVID-19 en los departamentos de control de gestión para anticiparse a los cambios futuros. Aquí es donde entra en juego la analítica avanzada de negocio, que para su puesta en práctica precisa que los Controllers enfrenen el cambio cultural en las organizaciones, la ausencia de una arquitectura de datos específica y la falta de formación para poder tratarlos. En este último punto es fundamental el apoyo que presta Global Chartered Controller Institute con sus programas de formación continua, la información actualizada en la revista CCA Insight, la incorporación de nuevos contenidos de *Business Analytics* al CCA® y el programa BAC®.#

EN UN MOMENTO DE ESPECIAL TENSIÓN ECONÓMICA E INCERTIDUMBRE, LA FIGURA DEL CONTROLLER ADQUIERE SU VERDADERA DIMENSIÓN EN EL CRECIMIENTO Y EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES



Edita: **Global Chartered Controller Institute, GCCI**

Presidente honorífico: **Carlos Mallo**

Directora general: **Lola Lozano**

Director de estrategia: **Juan Hernández**

**CCA Insight Controlling Knowledge:**

Directora: **Lola Lozano**

Coordinación y edición: **Araceli Hernández Teresa**

Diseño y dirección de arte: **Leo Llorente**

Foto de portada: **Juanma Miranda**

Publicidad y marketing:

[info@globalcci.com](mailto:info@globalcci.com)

Impresión: **CM Impresores S.L.**

Depósito legal: **M-17334-2018**

ISSN: **2605-1079**

La reproducción, total o parcial de cualquier contenido, solo con la aprobación del editor.

© Global Chartered Controller Institute, GCCI

Diego de León 47. 28006 Madrid

T +34 615 203 063

[www.globalcci.org](http://www.globalcci.org)

[info@globalcci.com](mailto:info@globalcci.com)

Síguenos





# EL VALOR DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La pandemia ha visibilizado que las compañías con mayor madurez digital han afrontado mejor el reto. Pero muy pocas cuentan con un área de control de gestión orientada al análisis de la información con una metodología de planificación dinámica, automatizada y basada en datos. Para lograr esta transformación hace falta algo más que tecnología. También hay que adoptar nuevas formas de trabajo e incorporar talento diferente al actual.

TEXTO: **MANUEL GONZÁLEZ**

Socio y responsable de consultoría para la Función Financiera de EY.



Una de las conclusiones que se puede extraer de esta pandemia es que las compañías con un nivel de madurez digital más avanzado han sido capaces de afrontar mejor los retos asociados a esta situación. Esta consecuencia hay que entenderla desde una perspectiva operativa, en cuanto a interacción y atención de las necesidades de los clientes y flexibilización de las cadenas de suministro, pero también respecto a los procesos de gestión interna y de





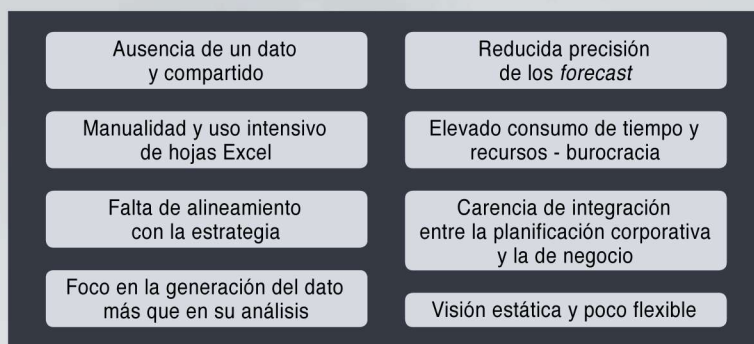


soporte. Las compañías con un *back office* (actividades transaccionales de cuentas a cobrar, cuentas a pagar y contabilidad) robotizado y dotadas de herramientas colaborativas que facilitan la virtualización de los equipos, como los famosos Teams y Zoom, han continuado con su actividad diaria de mejor forma.

Los robots no se pueden contagiar por el virus, no precisan de medidas de distanciamiento social para poder actuar, se controlan en remoto y su capacidad se puede modular la carga de trabajo. Si sumamos la reducción de costes asociada a la sustitución del factor humano por estos facilitadores de coste marginal tendente a cero, el valor de la digitalización queda más que demostrado.

El impacto de la digitalización en la función financiera va más allá de la robotización y de los procesos de administración. La función de control de gestión, como también ocurre con la de *Corporate Finance* y la Fiscal, pueden aprovechar las

  
FIGURA 1  
**Principales retos del proceso de planificación, presupuestación y *forecasting***



FUENTE: EY.

posibilidades que ofrece la digitalización para elevar su propuesta de valor hacia el negocio. Son dos las palancas sobre las que se sustenta su digitalización: la mayor abundancia de datos y la disponibilidad de mayores capacidades para

su análisis. Ambas están relacionadas a nivel tecnológico con el *cloud*, las nuevas arquitecturas de almacenamiento, el procesamiento *in-memory*, las técnicas de modelización avanzada y las herramientas basadas en *visual analytics*.



## UN CAMBIO RADICAL

A través de su aplicación, control de gestión va a disponer de un mayor volumen de información y va a poder aplicar un tratamiento más sofisticado con el que obtener *insights* de mayor valor. Si a eso unimos la automatización cada vez más avanzada del proceso de *reporting*, el perfil de la función cambia de forma significativa. De una función centrada en la preparación de información de gestión (un 40% de las compañías dedican poco o muy poco tiempo al análisis de información) y fundada en un modelo de planificación de corte estático, poco ágil y basado en el juicio humano, pasamos a una función orientada al análisis de la información bajo criterios de negocio (solo un 15% alcanzan este estadio) y con una metodología de planificación dinámica, automatizada y basada en datos. No obstante, para lograr esta transformación es necesario algo más que tecnología. La digitalización, que es lo que en el fondo significa esta transformación, precisa de una serie de elementos adicionales

## LA DIGITALIZACIÓN PERMITE FOCALIZARSE EN LO RELEVANTE PARA ACTUALIZAR LA PLANIFICACIÓN SOLO CUANDO SE DETECTA UN CAMBIO DE TENDENCIA QUE LO JUSTIFIQUE

para su aplicación efectiva y la obtención de todo su valor inherente. Hay que adaptar la organización para facilitar el nivel de especialización que requiere la gestión de estas tecnologías, es necesario adoptar nuevas formas de trabajo e incorporar talento diferente al que ha constituido la base de la función.

### EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Si vamos un paso más allá en la digitalización del proceso de planificación es posible destacar una serie de líneas clave.

**1. Driver & Event Based Planning.** De los modelos contables basados en partidas presupuestarias, se ha ido avanzando hacia

modelos basados en *drivers* de tipo «P x Q» con los que lograr una mayor orientación a negocio y ganar en trazabilidad sobre las causas (volúmenes de actividad y niveles de precio) de las proyecciones financieras. En cierto modo, se puede considerar hoy el modelo de referencia. La evolución del concepto está en identificar los *drivers* claves por su impacto en los resultados y en revisar la planificación en función de la variación que estos experimenten. Es decir, focalizarse en lo relevante para actualizar la planificación cuando se detecta un cambio de tendencia que lo justifique. Al logro de esta mayor eficiencia y eficacia en la planificación, ayudan técnicas analíticas como identificación de *drivers* por su significatividad, fijación de umbrales para los *triggers*, anticipación de cambios en variables clave en función de la confirmación de su tendencia de evolución...

**2. Predictive Planning.** En un modelo *driver based*, el reto es lograr la derivación directa de los valores para la P y la Q de cada uno de los *drivers* seleccionados a través de una modelización lo más ajustada posible. Este no es un enfoque novedoso, pero si hay diferencias: mayor volumen de datos disponible, mayores posibilidades de procesamiento y el nivel de inteligencia del propio modelo. Todas, relacionadas con las tecnologías digitales y con foco especial en la analítica avanzada aplicando *Machine Learning* e inteligencia artificial. Además, el 90% de las compañías identifican estas capacidades como la clave de la evolución del proceso de planificación.

**3. Collaborative Planning.** Se evoluciona hacia entornos de trabajo colaborativo en los que aumenta la calidad de la información al garantizar la unicidad del dato, se tiene visibilidad precisa sobre la situación del proceso y se acelera la elaboración al habilitarse canales de interacción directa



FIGURA 2

### Niveles de madurez de analytics



FUENTE: EY.







la actividad e intentar que la proyección tenga la mayor precisión posible. La palanca para lograr ambos objetivos es, de nuevo, *analytics* y los componentes digitales que lo integran.

La modelización avanzada de los *drivers* de negocio es la que permite incrementar la automatización en la elaboración de las proyecciones y, a su vez, elevar su nivel de certeza. Proyecta el algoritmo no el juicio humano, y lo hace cada vez con un nivel de precisión mayor a través de *Machine Learning*.

entre los intervinientes y automatizarse los flujos de trabajo. A través de arquitecturas *single source of truth* que se apoyan en el *cloud* y funcionalidad que facilita la colaboración entre las diferentes áreas, este tipo de enfoques es cada día más factible.

**4. Integrated Planning.** El nivel de integración de los modelos de planificación es cada vez mayor desde dos vertientes:

- > Por su proceso de elaboración. La tendencia es integrar los modelos de planificación operativa con el de proyecciones financieras. Es en cierto modo una extensión del concepto de planificación colaborativa, que se sustenta a la vez en la adopción de un modelo de planificación basado en *drivers*.
- > Por el modelo financiero en sí mismo. La planificación financiera tradicional se focaliza en la cuenta de resultados pero la paulatina relevancia de la liquidez (*Cash is king*) lleva a incorporar la visión de balance. Esto conduce a una mayor complejidad del modelo para asegurar la coherencia entre los tres estados financieros, (*P&L*, *Balance* y *Cash Flow*) y para articular un *cash flow forecasting* de calidad, que vaya más allá de la aplicación de las medias del DSO (periodo medio de cobros) y DPO (periodo medio de pagos).

**5. Rolling Forecast.** Junto a la carga de trabajo, otra crítica generalizada al proceso de planificación es su naturaleza estática. El presupuesto sigue siendo el principal ejercicio de proyección a corto/medio pla-

zo de la compañía. Una vez realizado, las actualizaciones suelen ser menores y con un enfoque de estimación a cierre. En entornos de negocio estables y predecibles, un ciclo de planificación de corte estático puede ser suficiente. Pero en entornos VUCA como el actual, y obviando el «cisne negro», se precisan modelos con mayor actualización y con un horizonte temporal más allá del cierre actual para obtener una imagen precisa de la evolución a futuro del negocio y adoptar las medidas correctoras cuando la tendencia no es la esperada. También, para aprovechar oportunidades de inversión si se prevén resultados superiores a los objetivos fijados. El reto para lograrlo es doble. Evitar generar cargas adicionales de trabajo que impacten en el desarrollo y calidad de

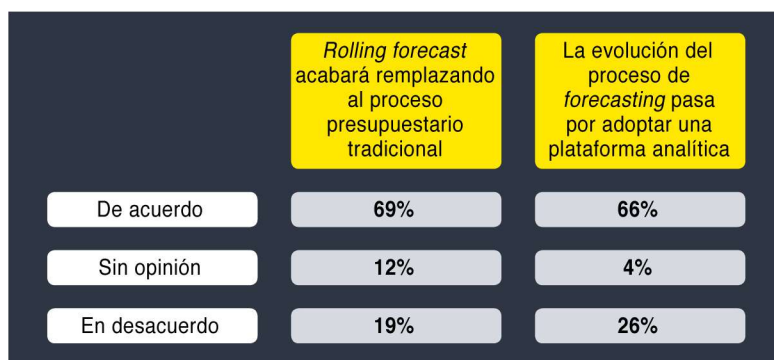
## NUEVOS ELEMENTOS EN LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

Las soluciones EPM (*Enterprise Performance Management*) de mercado, integradas en mayor o menor medida con los ERP transaccionales y los sistemas operacionales de negocio, siguen siendo el núcleo central de la arquitectura tecnológica de la función de control de gestión. Pero es necesario incorporar otros elementos que impulsen su evolución. El 40% de las compañías perciben ciertas limitaciones tecnológicas para articular el proceso de planificación y se tiende hacia arquitecturas de corte híbrido. La captura de datos y el cálculo de los modelos, junto con la orquestación del proceso se soporta desde el *core* EPM, que se ve enriquecido y potenciado por una serie de



FIGURA 3

### Evolución a futuro del proceso de presupuestación y *forecasting*

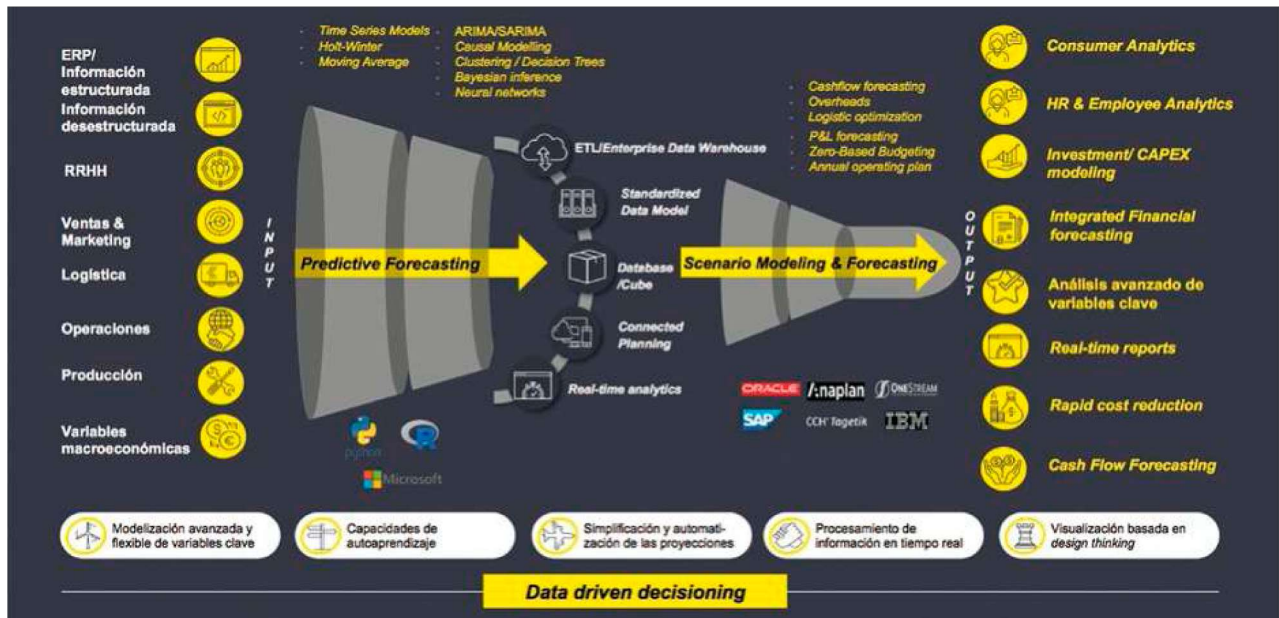


FUENTE: EY.



FIGURA 4

## Plataforma EPM (Enterprise Performance Management) de referencia



FUENTE: EY.

## EJEMPLO

# Planificación predictiva de *cash flow* en una empresa de consumo

Con el ánimo de ilustrar alguno de los conceptos desarrollados, referiré un ejemplo de planificación predictiva de *cash flow* (*Cash flow forecasting*) para una compañía de consumo en sus aspectos más relevantes.

Un modelo tradicional de planificación de este tipo probablemente aplique algo de inteligencia analítica para la estimación de la demanda y las ventas. Si bien, es bastante frecuente que este tipo de información se base en previsiones facilitadas por las áreas comerciales en base a su experiencia y conocimiento del mercado. A partir de ahí, y de forma sucesiva, se van obteniendo los diferentes epígrafes o bloques de la cuenta de resultados. A continuación, habría que trabajar en la conversión de la cuenta de resultados en flujos de liquidez, en entradas y salidas de caja. Para ello, se aplicarán periodos medios de cobro y periodos medios de pago a nivel general o por tipología de

cliente y proveedor, aunque a veces es una laminación «manual» en el tiempo de la estimación realizada basada en la experiencia. A modo de resumen general, mucho «juicio humano» y manualidad.

### ENFOQUE PREDICTIVO

El planteamiento sería netamente diferente en el caso de un enfoque predictivo como se aprecia en la figura 5. La proyección de los diferentes elementos o al menos gran parte de sus partes integrantes se basan en algoritmos de mayor o menor nivel de complejidad. No existe una receta única, es una cuestión de un ajuste en continuo, que depende de las características propias de la variable a estimar y de los datos disponibles. En el ejemplo, la modelización adoptada ha seguido las siguientes directrices:

- En la medida en que se dispone de series temporales y el entorno de negocio está en una situación de razo-

nable estabilidad, las modelizaciones tipo ARIMA son bastante aceptables. En caso de detectarse estacionalidad, habría que evolucionar hacia modelizaciones tipo SARIMA.

- En momentos disruptivos como el actual o con un nivel de datos escaso, las modelizaciones basadas en la inferencia bayesiana o en redes neuronales cobran sentido. Si bien es cierto que representan una aproximación bastante empírica, las capacidades actuales de procesamiento las hacen más factibles.

El planteamiento tiene una orientación *data driven*. Su cimiento está en la explotación del valor inherente al dato, como base de la modelización de las variables clave. La intervención del juicio humano se convierte en el «calibrador» final del resultado del modelo, la palanca de ajuste fino, lo que a su vez acelera la ejecución del proceso.





## HOY YA NO BASTA CON ANALIZAR LOS DATOS DISPONIBLES, TAMBIÉN HAY QUE SABER PRESENTAR SUS CONCLUSIONES DE FORMA ENTENDIBLE PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES

componentes más alineados con las nuevas capacidades digitales.

Para dotar de inteligencia a los modelos de planificación y al análisis de la información de gestión, se suele habilitar un entorno analítico en el que albergar la información estructurada y no estructurada (*data lake*), realizar la modelización avanzada y la calibración de los algoritmos de predicción y maximizar la explotación de los datos disponibles. En cuanto a este último aspecto, es importante diferenciar este tipo de análisis frente a lo que implica el mero *reporting*. Se «explota» el dato con el fin de obtener *insights* de valor para el negocio,

frente a una ordenación estructurada de la información financiera para su consulta.

### ROBOTIZACIÓN Y EXPLOTACIÓN AVANZADA

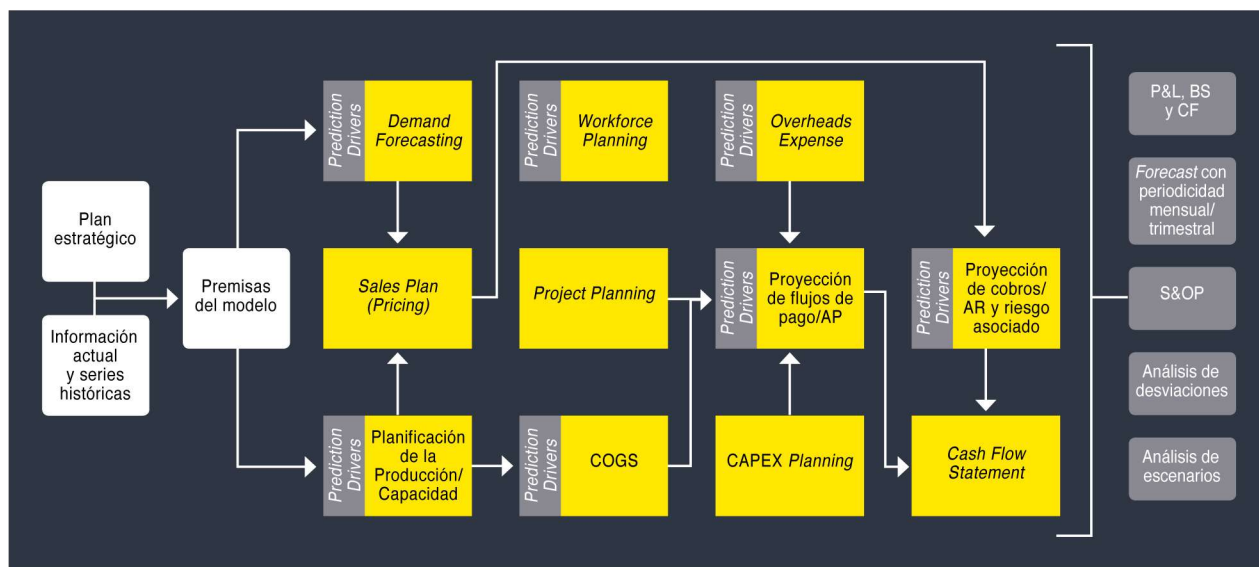
Para ganar en eficiencia, estas arquitecturas incorporan facilitadores robóticos de primera y segunda generación que automatizan el proceso de elaboración de información de gestión. Los *Robotic Process Automation* (RPA) de primera generación realizan tareas transaccionales (extracción de información, depuración y validación de datos, preparación de formatos...), mientras que los de segunda generación, a través de capacida-

des NLP (*Natural Language Processing*), facilitan la incorporación de comentarios sobre los cuadros de información previamente elaborados. Ir un paso más allá implicaría que el robot propusiera el análisis sobre los datos obtenidos, pero aún queda para alcanzar este punto de madurez tecnológico. El último complemento al *core EPM* se centra en la presentación y explotación gráfica de la información, con soluciones de *visual analytics* en las que el componente gráfico tiene más relevancia que el analítico. Hay que entender que no basta con analizar los datos disponibles, también hay que saber presentar sus conclusiones de forma entendible para facilitar la toma de decisiones. La potencia gráfica de estas soluciones combinada con técnicas de diseño es la clave. No quiere decir que estas soluciones no tengan funcionalidad analítica, pero es cierto que las hay más especializadas en ese ámbito. #



FIGURA 5

### Cash Forecasting: enfoque avanzado de modelización



FUENTE: EY.

Con este enfoque se puede pasar de un modelo de planificación de tipo estático y que gira alrededor del presupuesto, a uno de naturaleza dinámica que tiene

al *rolling forecast* como eje principal. De un enfoque *backward looking* a uno *forward looking*. Una evolución en la que la tecnología juega un rol central,

pero en la que se integran otros elementos culturales y organizativos para lograr la materialización plena del concepto *data driven*.



# BENEFICIOS DEL CCA CERTIFICATE®

Formación continua sin coste adicional

CONFERENCIAS



INTRANET CCA Y  
NEWSLETTER



BOLSA DE EMPLEO Y  
BONIFICACIONES



NETWORKING



ACCESO A ESTUDIOS  
DE INVESTIGACIÓN Y  
REVISTA CCA INSIGHT



WEBINARS  
Y PONENCIAS



CLAUSTRO DE PROFESORES



**GCCI** Global Chartered  
Controller Institute  
*Analyzing the past, Managing the present, Improving the future*

