

Controller: Estàs a punt?

GEMMA CID-SALVADOR,
MARC OLIVERAS-VILLANUEVA
NATÀLIA PASCUAL-ARGENTÉ
UPF Barcelona School of Management

Data de recepció: 16/11/2016

Data d'acceptació: 31/3/2017

RESUM

Som conscients que els llocs relacionats amb el control, la comptabilitat i finances tenen un 90% de probabilitat de ser substituïts per màquines? Se sol pensar que aquestes màquines solament poden substituir tasques de baix valor afegit... però, n'estem segurs? En què es basen els que insisteixen que ens preocupem? Tindran raó? En aquest article es tracten algunes de les principals tendències que afectaran el futur de les empreses, com el *Big Data* i la intel·ligència artificial, la creixent importància de tots els temes relacionats amb la sostenibilitat, la gestió futura de les persones (gestió del talent) i la internacionalització. Totes elles tindran un impacte molt gran en els sistemes de control de gestió i, per descomptat, en la mateixa figura del *controller*, que haurà de gestionar de forma òptima tots aquests canvis.

Classificació JEL: M10; M40

PARAULES CLAU

Controller, tendències, *Big Data*, sostenibilitat, talent, internacionalització.

ABSTRACT

Are we aware that finance, control and accounting related jobs will be substituted in 90% of probability by machines in the following

years? It is usually thought that it will only affect low value-added positions but... how sure are we? What are the arguments used by those who tell us not to worry? Will they be right? In this article, we treat some of the main tendencies that will affect companies in the near future such as *Big Data* and artificial intelligence, the increasing importance of sustainability, talent management and internationalization. All of them will have a great impact on management control systems and, of course, on the *Controller* himself, who will be required to manage of all these changes optimally.

Classification JEL: M10; M40

KEYWORDS

Controller, tendències, Big Data, sustainability, talent, internationalization.

1. Introducció

En els últims anys es parla molt de la teoria del cigne negre (Taleb & Fillella, 2007). Un cigne negre es defineix com un succés que:

- És altament improbable.
- Causa gran sorpresa.
- Una vegada ocorregut, es racionalitza i provoca profunds canvis en tot allò que anteriorment es pressuposava normal, és a dir, provoca un canvi disruptiu o de paradigma.

Un exemple de cigne negre (que podríem considerar de tipus «abrupte») podria ser l'atemptat de Nova York de l'11 de setembre de 2001, que va fer canviar la perspectiva política, social i de seguretat a escala internacional. Però també es parla de cignes negres de caràcter més «progressiu», amb canvis lents però constants. Un exemple seria la introducció d'Internet com a eina bàsica en infinitat d'àmbits i que en uns anys ha transformat profundament la nostra societat. De la mateixa forma, l'evolució tecnològica que estem vivint pot tractar-se d'un cigne negre d'aquest segon tipus, doncs, encara que sembla que l'albirem (semblaria, per tant, que ni és improbable ni causarà sorpresa), provocarà importants canvis de paradigma dins i fora de les organitzacions.

Vegem dos exemples que ens permeten apuntar-nos a aquest futur. Deloitte, en col·laboració amb Kira Technologies, ha creat el programa Argus (Deloitte, 2016). Aquest programa extreu dades i informació complexa de tot tipus de documents comptables (en el format que sigui; paper, arxius informàtics de diferents formats, etc.) i els processa de manera que realitza la comptabilitat d'una empresa de forma totalment autònoma amb una efectivitat del 95%. KPMG treballa en col·laboració amb IBM per a l'automatització dels processos d'auditoria (KPMG, 2017), la qual cosa significa que fins a la mateixa redacció de l'informe d'auditoria, que no es pot considerar un treball precisament de baixa qualificació, es demostra que pot ser «automatitzable».

S'intueix que en un futur no gaire llunyà, les formes de treballar seran molt diferents, i per tant les persones que treballin en les empreses necessitaran unes habilitats molt diferents. Per descomptat, aquests canvis també afectaran els *controllers*. Aquest article tractarà aquells aspectes clau, aquelles tendències que un *controller*/directiu financer ha de tenir en compte per adaptar-se a aquest entorn si no vol ser atropellat per la nova realitat que s'aproxima.

2. Principals claus per al futur

El canvi permanent és una constant en la història de la humanitat, però ara ens trobem en una etapa d'accelerats i profunds canvis. Les societats més desenvolupades van viure unes dècades de creixement continuat que s'ha vist alterat per la crisi del 2008. Les empreses han vist que l'entorn en el qual es desenvolupaven ha canviat completament i han hagut d'adaptar-se: baixa demanda, previsions de futur negatives, fi d'una etapa de crèdit abundant, etc. En molts sectors, un efecte col·lateral de la crisi ha estat un increment en la regulació i les obligacions de *compliance*, que en moltes ocasions comporten importants assignacions de recursos cap a aquestes tasques.

D'altra banda, la crisi va ser la porta d'entrada a un nou període amb canvis en la tecnologia, en els hàbits de consum i en molts altres aspectes que generen disrupcions en la majoria dels sectors econòmics. Això obligarà les empreses a donar molta més importància a la gestió estratègica, ja que no es pot deixar a l'empresa evolucionar sense control i readaptació constant. No n'hi haurà prou amb prendre decisions operatives, sinó que l'entorn haurà d'analitzar-se constantment per tal d'anar-hi adaptant l'empresa. I és molt important que el *controller* no sigui una persona aliena a l'estratègia. Si des de l'inici, el *controller* no està involucrat en la definició de l'estratègia, el seu treball perdrà gran part de sentit i podrà aportar molt menys valor a l'empresa.

El *controller* haurà d'evolucionar i adaptar-se a l'entorn canviant segons les necessitats que l'empresa demandi de la seva posició. Les seves tasques i habilitats aniran canviant, com ho faran els temes clau en la gestió de les empreses. Si els *controllers* havien procedit històricament d'àrees relacionades amb la comptabilitat, l'auditoria i les finances (REC & GCCI, 2016), avui dia (i més encara de cara al futur) ha deixat de ser el seu perfil exclusiu. En el valor afegit que el *controller* pot oferir a la seva empresa, cada vegada té més pes el coneixement del negoci, per la qual cosa ja és habitual veure *controllers* amb altres formacions (enginyeria, màrqueting, vendes, etc.). D'altra banda, habilitats com la capacitat de negociació, persuasió i comunicació es perceben com més importants fins i tot que els coneixements tècnics (REC & GCCI, 2016), ja que cada vegada té més importància la capacitat de relacionar-se amb una gran varietat de departaments i, per tant, de persones.

Si mirem cap al futur, algunes de les principals tendències que afectaran tant a l'empresa com al *controller* poden ser les següents: el *Big Data*, la gestió del talent, la sostenibilitat, la internacionalització i la necessitat d'acostar-se a un idioma comú en el *reporting* empresarial. En aquest article s'analitza cadascun d'ells.

Big Data

El *controller* tracta amb una gran quantitat d'informació imprescindible per a una correcta presa de decisions per part de la direcció d'una empresa, la qual cosa li atorga una posició privilegiada. La informació que té el *controller* li ha de permetre conèixer on és més eficient destinar els recursos, l'ha d'ajudar a poder prendre decisions el més aviat possible quan es produeixen desviacions i li ha de permetre trobar una solució ràpida i eficaç.

Encara que actualment ja existeixen aplicacions molt eficients en el tractament de la informació, introduïm el *Big Data* com la primera de les tendències del futur perquè no es tracta d'una simple millora, sinó d'un pas endavant d'enorme magnitud. El *Big Data* processa tota la informació interna i infinitat d'informació externa que es genera a Internet o altres fonts d'una forma més ràpida i millorada. Aquest és un avanç de gran valor per a les empreses, que podran prendre decisions sobre la base d'una informació molt més àmplia alhora que precisa.

Però d'altra banda, és inevitable que això suposi la desaparició de llocs de treball. En els casos exposats a la introducció, a partir dels impressionants avanços que han aportat el *Big Data* i, sobretot, la intel·ligència artificial, les màquines estan demostrant ser igual d'eficaces que les persones, o fins i tot

més, en tasques que fins fa molt poc temps es creien reservades solament a persones amb una important qualificació. La clau pot ser que es tracti de tasques repetitives i que requereixin una gran quantitat de dades (com l'exemple de l'auditor que es pot veure substituït a l'hora de redactar un informe d'auditoria). Si es donen aquestes dues característiques, les màquines poden oferir resultats fins i tot millors que les persones amb alta qualificació.

Per tot això, el *controller* haurà d'adaptar-se ràpidament i canviar per crear valor d'altres maneres. Perquè les màquines tindran les respostes, però els *controllers* seran els qui facin les preguntes (Kieninger, Mehanna, & Vocolka, 2016).

Distingim dos camps d'habilitats en els quals les màquines difícilment podran substituir un expert. El primer és la creativitat. En efecte, les màquines tenen una capacitat enormement superior a les persones per analitzar dades passades, però no són millors quan no hi ha una història anterior que analitzar, és a dir, quan cal ser creatiu i fer les coses de forma diferent. En segon lloc, perquè les màquines puguin realitzar anàlisis no només necessiten dades, també cal dir-los què n'han de fer. A part dels programadors, sempre es necessitaran els experts que diguin a les màquines què han de fer i preguntar-se. Aquest paper el jugaran els *controllers*, que hauran de ser d'un perfil multidisciplinari, i no solament amb estudis de la part comptable/financera, i amb competències sistemàtiques per aportar valor conjuntament amb les màquines (Kieninger *et al.*, 2016).

Sostenibilitat

Que les empreses han de ser més sostenibles ja gairebé ningú no ho dubta. En efecte, els principals ítems que promou la sostenibilitat (bon govern, preocupació per la qualitat, per temes socials, ambientals, etc.) són pilars per construir una empresa millor. D'alguna forma, decisions basades en la sostenibilitat (quan no són preses de cara al públic, per tractar-se d'una moda), impliquen que els directius que les promouen pensen a llarg termini i en els efectes que les seves decisions tenen sobre els altres (treballadors, clients, accionistes, proveïdors, la societat en conjunt, etc.). I a més, la societat valora cada vegada més les empreses sostenibles, és a dir, a més dels efectes positius que creen per si mateixos les decisions sostenibles, el mercat/societat premia l'empresa i li assigna un valor més elevat.

El *controller* té el repte d'incorporar al seu sistema d'informació tots aquells paràmetres que siguin capaços de mesurar els efectes de la sostenibilitat de l'empresa. I és que, malgrat que existeixi molta literatura escrita sobre el tema, la veritat és que la implementació és una assignatura pendent

per a la majoria de les empreses. Molts autors coincideixen a assenyalar la conveniència de fixar-se en tres perspectives a l'hora de realitzar un control de gestió que pretengui ser global: la perspectiva mediambiental, la social i l'econòmica (Elkington, 1998), però a la pràctica cal esquivar moltes dificultats, especialment dues: el fet que de vegades els objectius de les tres perspectives poden ser oposats i la dificultat de trobar els millors paràmetres que siguin una guia per a tota l'organització cap a comportaments sostenibles (Rutfjäll, Agnieszka, Supervisor, & Lindvall, 2016).

Internacionalització

Amb l'inici de la crisi del 2008, moltes empreses van veure que amb la caiguda de la demanda interna no sobreviurien. Per tant, les més agosarades i amb afany de supervivència van començar a internacionalitzar-se exportant els seus productes i serveis, i així van trobar el camí per seguir endavant. Però la internacionalització porta uns riscos addicionals a l'empresa.

El risc és inherent a tota empresa, no descobrim res de nou amb això, i hi ha infinitat de factors externs o interns que ho determinen: les característiques del producte o servei que ofereix, el sector al qual pertany, l'existència o no de competidors, les preferències canviants dels clients, etc. També influeixen l'experiència o la professionalitat de les persones que treballen en ella, les capacitats dels seus directius o la cultura i l'organització interna.

Tots aquests riscos es multipliquen quan l'empresa decideix iniciar la seva internacionalització; tant si es tracta de començar a exportar com si es tracta d'implantar-se físicament a l'exterior, ja que els mercats són nous i diferents, també els clients, la cultura, la legislació o la situació econòmica. I la internacionalització de les empreses és una altra de les tendències imparables en l'actualitat, tant pels avanços tecnològics, que permeten a les empreses estar presents en qualsevol punt del món, com per la mateixa necessitat de les empreses d'estar presents en nous mercats que els ofereixin noves oportunitats de negoci.

Amb l'objectiu de gestionar els riscos que introdueix la internacionalització, és molt important invertir tant en l'àmbit tecnològic com organitzatiu per tractar d'homogeneïtzar els mètodes de treball en tots els països en els quals treballa l'empresa i minimitzar els riscos mitjançant un correcte control. I encara que pugui semblar que aquestes recomanacions solament s'apliquen a empreses grans, poden ser encara més necessàries en empreses petites o mitjanes, perquè una mala inversió sense control pot comprometre l'empresa en la seva globalitat de forma molt més fàcil que en el cas d'empreses de gran grandària.

El *controller* té a les seves mans el control de gestió d'una empresa molt més complexa que quan no està internacionalitzada, i haurà d'implantar en cada filial la cultura de control que requereix la matriu per homogeneïtzar aquest control de gestió en tota l'empresa.

Reporting clar i eficaç (el temps és or)

La internacionalització i, en general, la globalització comporta una certa homogeneïtzació en les formes de treballar de les empreses de tot el món. Un primer exemple, de caràcter normatiu, serien les Normes Internacionals d'Informació Financera, que pretenen que la informació comptable sigui comparable entre empreses de diferents països, per tal de facilitar-ne la comprensió per persones de tot el món, i l'eficàcia del treball d'analistes i tot tipus de persones interessades en aquest tipus d'informació. Un segon exemple, en aquest cas de caràcter comercial, podria ser l'ús de programes informàtics o aplicacions conegudes mundialment, que faciliten l'aprenentatge i la possibilitat d'usar-les amb molta efectivitat en diferents empreses i països del món.

Si ens fixem ara en el *reporting* realitzat pel *controller*, és evident que hi ha un factor que proporciona qualitat i rapidesa a la informació per a la presa de decisions: la comparabilitat.

A diferència de moltes altres professions i sectors, les empreses utilitzen diferents maneres de presentar la informació. No solament hi ha un problema de comparabilitat entre elles, sinó que internament entre departaments hi ha diferències en els informes i quadres de comandament que presenten.

Per això, caldrà una harmonització de la informació per a una millora en la qualitat i rapidesa en cada presa de decisió que s'hagi de realitzar en una companyia. Per tal de beneficiar una millor comparabilitat i anàlisi de l'empresa i l'entorn es volen implantar uns estàndards internacionals.

Els IBCS (*International Business Communication Standards*) són un model d'estàndards, com altres que es poden trobar, que plantegen unes propostes per definir la comunicació empresarial, que tracta així d'arribar a l'objectiu d'obtenir un patró d'informació que permeti analitzar el context, intern o extern, i la informació empresarial de forma immediata. Si s'aconseguís una implementació d'un sistema d'estàndards, es produiria un canvi en el paradigma actual de la comunicació empresarial.

Gestió del talent

Un dels principals actius en qualsevol empresa, encara que no el vegem en el seu balanç, són les persones que hi treballen. La gestió del talent de les persones és un concepte que està de moda, es poden llegir molts informes en què afirmen que aquest serà un dels principals reptes de l'empresa en el futur (Ernst & Young, 2008).

En efecte, tots els canvis i tendències a futur que hem analitzat fins ara (el *Big Data*, la importància de la sostenibilitat, la internacionalització...) ens condueixen a una última i no menys important tendència futura. Els perfils i les habilitats de les persones que necessitaran les empreses en el futur seran diferents i, per tant, també haurà de ser-ho la seva gestió.

En primer lloc, les persones que les empreses precisaran seran aquelles que, evidentment, no puguin ser fàcilment substituïdes. És a dir, persones el valor de les quals difícilment podrà ser mesurat per dades quantitatives. En aquest sentit, el control de la gestió haurà d'enfocar les seves anàlisis a aspectes cada vegada més qualitius, per definició molt més difícils d'obtenir i molt menys objectius a l'hora d'utilitzar-los per a la presa de decisions.

En segon lloc, evidentment les mateixes habilitats del *controller* han d'evolucionar per poder proporcionar un important valor afegit a la seva empresa. Si ens hi fixem, podem fer un paral·lelisme entre un esport com el futbol i l'acompliment d'una empresa. En el futbol, objectivament té el mateix valor marcar un gol en la porteria contrària que evitar el gol en la pròpia. No obstant això, sembla que el valor més gran de l'equip prové dels davanter, molt més reconeguts que els defenses o porters. A l'empresa ens trobem amb una cosa semblant; és un error pensar que el valor de l'empresa es genera solament en els Departaments de *Màrqueting* o Vendes, i no donar el valor necessari als Departaments de Control (Brüggemann, Clark, Gerken, & Graf, 2015). Com s'ha vist, en el futur el paper del *controller* està cridat a aportar cada vegada més valor a les empreses.

Finalment, solament comentar que les tendències que hem vist sembla que en gran manera dificultaran la tasca del *controller* (ja que el seu sistema de control haurà d'evolucionar des d'un més quantitatiu/objectiu a un altre més qualitatiu/subjectiu), però en realitat poden ajudar molt al fet que ens adonem d'una cosa en relació amb la gestió del talent; potser tractar de mesurar l'acompliment de les persones ha dut a oblidar altres aspectes importants.

Sembla que la tendència actual és intentar controlar-ho tot amb algorismes i dades, però això té el perill de portar als directius a no plantejar-se els resultats obtinguts per les màquines, a no pensar. En relació amb la gestió de persones, això és encara més perillós. Es creu que les empreses, i per tant els

seus directius (el *controller* entre ells), haurien de recordar que el principal és dirigir bé; això implica conèixer les persones amb les quals es treballa, estar atents a les seves necessitats, dissenyar tasques i explicar-les clarament, crear un bon clima laboral, etc. Tot això és molt millor que confiar solament en la tecnologia al servei del control de gestió, per benintencionat que sigui el sistema i per molt bons que siguem capaços de dissenyar-lo. Aquesta és la millor gestió del talent.

3. Conclusions

Vivim un moment d'importants i ràpids canvis a l'entorn de les empreses. El *controller* s'haurà d'avançar als futurs canvis i ser capaç d'ajudar la seva empresa a situar-se en posicions competitives, tenint en compte que el futur planteja importants reptes quant a canvis tecnològics i canvis en la mateixa gestió de les empreses. Com s'ha vist, hi ha diverses tendències que marcaran el camí i en les quals el *controller* té molt que aportar a la seva empresa, com la gestió de les persones, la sostenibilitat de l'empresa o la internacionalització. Però si hi ha una tendència que pot afectar especialment el *controller*, es relaciona sens dubte amb els avanços tecnològics i, concretament, amb el *Big Data*.

Que la tecnologia ajudarà les empreses és una obvietat, encara que també estarem d'acord que molts llocs de treball corren perill. Fins i tot el del *controller* pot estar en perill, perquè encara que la labor del *controller* té un valor afegit elevat, el fet que gran part de les seves tasques siguin repetitives la fa susceptible de ser substituïda per la intel·ligència artificial, capaç d'analitzar grans quantitats de dades, i el que és més sorprenent, aprendre per realitzar cada vegada anàlisis millors.

Com s'ha vist, entre els punts forts que el *controller* hauria de potenciar en podem apuntar dos: desenvolupar tasques creatives i ser experts en el seu àmbit. En efecte, les màquines tenen una extraordinària capacitat d'anàlisi, però per a això necessiten dades (dades passades, s'entén; en canvi la creativitat mira al futur) i qui sàpiga programar-les (els experts hauran de prendre aquestes decisions). Aquest perfil s'acosta al que les empreses necessitaran del seu personal en el futur.

Tots els temes clau que en el futur afectaran la tasca del *controller* s'analitzaran, amb nivell de profunditat més gran, en la resta dels articles de la revista.

4. Referències bibliogràfiques

- BRÜGGEMANN, J.; CLARK, J.; GERKEN, A. & GRAF, J. (2015) «People and talent management in risk and control functions and control functions», McKinsey, (May). Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/people-and-talent-management-in-risk-and-control-functions>.
- DELOITTE (2016) «Deloitte forms alliance with Kira Systems», Deloitte US, Press release. Retrieved March 9, 2017, from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/deloitte-forms-alliance-with-kira-systems-to-drive-the-adoption-of-artificial-intelligence-in-the-workplace.html>.
- ELKINGTON, J. (1998) «Accounting for the triple bottom line», *Measuring Business Excellence*, 2(3), p.18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>.
- ERNST & YOUNG (2008) «The changing role of the financial controller», Ernst & Young. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Changing_role_of_the_financial_controller/\\$FILE/EY_Financial_controller_changing_role.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Changing_role_of_the_financial_controller/$FILE/EY_Financial_controller_changing_role.pdf).
- KIENINGER, M.; MEHANNA, W. & VOCELKA, A. (2016) «How Big Data is Changing Controlling», *Controlling – Magazine for Success-Based Corporate Performance Management*, 28(4/5), 241-247. Retrieved from https://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Media_Center/PDFs/englisch/E_Controlling_Big_Data_en_web_g.pdf.
- KPMG (2017) «KPMG and IBM», KPMG, Press release. Retrieved March 9, 2017, from <https://home.kpmg.com/us/en/home/services/strategic-alliances/kpmg-and-ibm.html>.
- REC & GCCI (2016) «Radiografía del Controller de la Empresa Española», Madrid. Retrieved from <http://www.gestalia.es/radiografia-del-controller-de-la-empresa-espanola/>.
- RUTFJÄLL, C.; AGNIESZKA, R.; SUPERVISOR, W. & LINDVALL, J. (2016) «Controlling for Sustainability - Implementing the environmental, social and economic perspectives». Retrieved from <https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:948994/FULLTEXT01.pdf>.
- TALEB, N. & FILELLA, R. (2007) «El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable», Paidós Ibérica.