

Controller: ¿Estás a punto?

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

Fecha de recepción: 16/11/2016

Fecha de aceptación: 31/3/2017

RESUMEN

¿Somos conscientes de que los puestos relacionados con el control, la contabilidad y las finanzas tienen un 90 % de probabilidad de ser sustituidos por máquinas? Se suele pensar que estas solo pueden sustituir tareas de bajo valor añadido... pero ¿estamos seguros? ¿En qué se basan aquellos que insisten en que nos preocupemos? ¿Tendrán razón? En este artículo, se tratan algunas de las principales tendencias que van a afectar al futuro de las empresas, como el *Big Data* y la inteligencia artificial, la creciente importancia de todos los temas relacionados con la sostenibilidad, la gestión futura de las personas (gestión del talento) y la internacionalización. Todas ellas van a tener un impacto muy grande en los sistemas de control de gestión y, por supuesto, en la propia figura del *controller*, que deberá gestionar de forma óptima todos estos cambios.

Clasificación JEL: M10; M40

PALABRAS CLAVE

Controller, tendencias, *Big Data*, sostenibilidad, talento, internacionalización.

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, tendencias, *Big Data*, sustainability, talent, internationalization.

1. Introducción

En los últimos años se habla mucho de la teoría del cisne negro (Taleb & Filella, 2007). Un cisne negro se define como un suceso que:

- Es altamente improbable.
- Causa gran sorpresa.
- Una vez ocurrido, se racionaliza y provoca profundos cambios en lo que anteriormente se presuponía normal, es decir, provoca un cambio disruptivo o de paradigma.

Un ejemplo de cisne negro (que podríamos considerar de tipo «abrupto») podría ser el atentado de Nueva York del 11 de septiembre de 2001, que hizo cambiar la perspectiva política, social y de seguridad a escala internacional. Pero también se habla de cisnes negros de carácter más «progresivo», con cambios lentos pero constantes. Un ejemplo sería la introducción de internet como herramienta básica en infinidad de ámbitos y que en unos años ha transformado profundamente nuestra sociedad. De la misma forma, la evolución tecnológica que estamos viviendo puede tratarse de un cisne negro de este segundo tipo, pues, aunque parece que la vislumbramos (pareciendo, por tanto, que ni es improbable ni va a causar sorpresa), va a provocar importantes cambios de paradigma dentro y fuera de las organizaciones.

Veamos dos ejemplos que nos permiten asomarnos a este futuro. Deloitte, en colaboración con Kira Technologies, ha creado el programa Argus (Deloitte, 2016). Este programa extrae datos e información compleja de todo tipo de documentos contables (en el formato que sea; papel, archivos informáticos de diferentes formatos, etc.) y los procesa de manera que realiza la contabilidad de una empresa de forma totalmente autónoma con una efectividad del 95 %. KPMG trabaja en colaboración con IBM para la automatización de los procesos de auditoría (KPMG, 2017), lo que significa que hasta la propia redacción del informe de auditoría, que no se puede considerar un trabajo precisamente de baja cualificación, se demuestra que puede ser «automatizable».

Se intuye que en un futuro no muy lejano las formas de trabajar van a ser muy diferentes, y las personas que trabajen en las empresas van a necesitar unas habilidades también muy diferentes. Por supuesto, estos cambios también afectarán a los *controllers*. Este artículo tratará aquellos aspectos clave, aquellas tendencias que un *controller*/directivo financiero debe tener en cuenta para adaptarse a este entorno si no quiere ser arrollado por la nueva realidad que se aproxima.

2. Principales claves para el futuro

El cambio permanente es una constante en la historia de la humanidad, pero ahora nos encontramos en una etapa de acelerados y profundos cambios. Las sociedades más desarrolladas vivieron unas décadas de crecimiento continuado que se ha visto alterado por la crisis de 2008. Las empresas han constatado que el entorno en que se desarrollaban ha cambiado completamente y han tenido que adaptarse: baja demanda, previsiones de futuro negativas, fin de una etapa de crédito abundante, etc. En muchos sectores, un efecto colateral de la crisis ha sido un incremento en la regulación y las obligaciones de *compliance*, que en muchas ocasiones conllevan importantes asignaciones de recursos hacia estas tareas.

Por otro lado, la crisis fue la puerta de entrada a un nuevo período con cambios en la tecnología, en los hábitos de consumo y en muchos otros aspectos que generan disrupciones en la mayoría de los sectores económicos. Esto va a obligar a las empresas a dar mucha más importancia a la gestión estratégica, puesto que no se puede dejar a la empresa evolucionar sin control y readaptación constante. No bastará con ir tomando decisiones operativas, sino que deberá analizarse constantemente el entorno para ir adaptando la empresa al mismo. Y es muy importante que el *controller* no sea una persona ajena a la estrategia. Si el *controller* no está involucrado desde el inicio

en la definición de la estrategia, su trabajo perderá gran parte de sentido y podrá aportar mucho menos valor a la empresa.

El *controller* va a tener que evolucionar y adaptarse al entorno cambiante según las necesidades que la empresa demande de su posición. Sus tareas y habilidades irán cambiando, como lo van a hacer los temas clave en la gestión de las empresas. Si los *controllers* habían procedido históricamente de áreas relacionadas con la contabilidad, la auditoría y las finanzas (REC & GCCI, 2016), hoy en día (y más todavía de cara al futuro) este ha dejado de ser su perfil exclusivo. En el valor añadido que el *controller* puede ofrecer a su empresa, cada vez tiene más peso el conocimiento del negocio, por lo que ya es habitual ver *controllers* con otras formaciones (ingeniería, marketing, ventas, etc.). Por otra parte, habilidades como la capacidad de negociación, persuasión y comunicación se perciben como más importantes incluso que los conocimientos técnicos (REC & GCCI, 2016), ya que cada vez toma más importancia la capacidad de relacionarse con una gran variedad de departamentos y, por tanto, de personas.

Si miramos hacia el futuro, algunas de las principales tendencias que van a afectar, tanto a la empresa como al *controller*, pueden ser las siguientes: el *Big Data*, la gestión del talento, la sostenibilidad, la internacionalización y la necesidad de acercarse a un idioma común en el *reporting* empresarial. En este artículo se analiza cada uno de ellos.

Big Data

El *controller* trata con una gran cantidad de información imprescindible para una correcta toma de decisiones por parte de la dirección de una empresa, lo que le otorga una posición privilegiada. La información que tiene el *controller* debe permitirle conocer dónde es más eficiente destinar los recursos, tiene que ayudarle a poder tomar decisiones lo más pronto posible cuando se producen desviaciones y permitirle hallar una solución rápida y eficaz.

Aunque actualmente ya existen aplicaciones muy eficientes en el tratamiento de la información, introducimos el *Big Data* como la primera de las tendencias del futuro, porque no se trata de una simple mejora, sino de un paso adelante de enorme magnitud. El *Big Data* procesa toda la información interna e infinidad de información externa que se genera en internet u otras fuentes de una forma más rápida y mejorada. Este es un avance de gran valor para las empresas, que podrán tomar decisiones atendiendo a una información mucho más amplia a la vez que precisa.

Pero, por otro lado, es inevitable que esto suponga la desaparición de puestos de trabajo. En los casos expuestos en la introducción, a partir de los

impresionantes avances que han aportado el *Big Data* y, sobre todo, la inteligencia artificial, las máquinas están demostrando ser igual de eficaces que las personas, o incluso más, en tareas que hasta hace muy poco tiempo se creían reservadas solo a personas con una importante cualificación. La clave puede ser que se trate de tareas repetitivas y que precisen de una gran cantidad de datos (como el ejemplo del auditor que se puede ver sustituido a la hora de redactar un informe de auditoría). Si se dan esas dos características, las máquinas pueden ofrecer resultados incluso mejores que personas con alta cualificación.

Por todo esto, el *controller* tendrá que adaptarse rápidamente y cambiar para crear valor de otras maneras. Porque las máquinas van a tener las respuestas, pero los *controllers* serán quienes hagan las preguntas (Kieninger, Mehanna & Vocelka, 2016).

Distinguimos dos campos de habilidades en las que las máquinas difícilmente podrán sustituir a un experto. El primero es la creatividad. En efecto, las máquinas tienen una capacidad enormemente superior a las personas para analizar datos pasados, pero no son mejores cuando no hay una historia anterior que analizar, es decir, cuando hace falta ser creativo y hacer las cosas de forma diferente. En segundo lugar, para que las máquinas puedan realizar análisis no solo necesitan datos, también hay que decirles qué deben hacer con ellos. Aparte de los programadores, siempre se va a necesitar a los expertos que digan a las máquinas lo que deben hacer y preguntarse. Este papel lo van a jugar los *controllers*, que tendrán que ser de un perfil multidisciplinar y no solo con estudios de la parte contable/financiera y con competencias sistemáticas para aportar valor conjuntamente con las máquinas (Kieninger *et al.*, 2016).

Sostenibilidad

Que las empresas deben ser más sostenibles ya casi nadie lo duda. En efecto, los principales ítems que promueve la sostenibilidad (buen gobierno, preocupación por la calidad, por temas sociales, ambientales, etc.) son pilares para construir una mejor empresa. De alguna forma, decisiones basadas en la sostenibilidad (cuando no son tomadas de cara al público, por tratarse de una moda) implican que los directivos que las promueven piensan en el largo plazo y en los efectos que sus decisiones tienen sobre los demás (empleados, clientes, accionistas, proveedores, la sociedad en conjunto, etc.). Y además, la sociedad valora cada vez más las empresas sostenibles, es decir, además de los efectos positivos que crean de por sí las decisiones sostenibles, el mercado/sociedad premia a la empresa asignándole un valor más elevado.

El *controller* tiene el reto de incorporar a su sistema de información todos aquellos parámetros que sean capaces de medir los efectos de la sostenibilidad de la empresa. Porque, a pesar de que exista mucha literatura escrita sobre el tema, lo cierto es que la implementación es una asignatura pendiente para la mayoría de las empresas. Muchos autores coinciden en señalar la conveniencia de fijarse en tres perspectivas a la hora de realizar un control de gestión que pretenda ser global: la perspectiva medioambiental, la social y la económica (Elkington, 1998), pero en la práctica hay que sortear muchas dificultades, especialmente dos: el hecho de que a veces los objetivos de las tres perspectivas pueden ser opuestos y la dificultad de encontrar los mejores parámetros que sean una guía para toda la organización hacia comportamientos sostenibles (Rutfjäll, Agnieszka, Supervisor & Lindvall, 2016).

Internacionalización

Con el inicio de la crisis de 2008, muchas empresas vieron que con la caída de la demanda interna no iban a sobrevivir. Por tanto, las más audaces y con afán de supervivencia empezaron a internacionalizarse exportando sus productos y servicios, y encontraron así el camino para seguir adelante. Pero la internacionalización trae unos riesgos adicionales a la empresa.

El riesgo es inherente a toda empresa, no descubrimos nada nuevo con ello, y hay infinidad de factores externos o internos que lo determinan: las características del producto o servicio que ofrece, el sector al que pertenece, la existencia o no de competidores, las preferencias cambiantes de los clientes, etc. También influyen la experiencia o profesionalidad de las personas que trabajan en ella, las capacidades de sus directivos o la cultura y organización interna.

Todos estos riesgos se multiplican cuando la empresa decide iniciar su internacionalización; tanto si se trata de comenzar a exportar como si se trata de implantarse físicamente en el exterior, pues los mercados son nuevos y diferentes, también los clientes, la cultura, la legislación o la situación económica. Y la internacionalización de las empresas es otra de las tendencias imparable en la actualidad, tanto por los avances tecnológicos, que permiten a las empresas estar presentes en cualquier punto del mundo, como por la propia necesidad de las empresas de estar presentes en nuevos mercados que les ofrezcan nuevas oportunidades de negocio.

Con el objetivo de gestionar los riesgos que introduce la internacionalización, es muy importante invertir tanto en el plano tecnológico como organizativo para tratar de homogeneizar los métodos de trabajo en todos los

países en los que trabaja la empresa y minimizar los riesgos mediante un correcto control. Y aunque pueda parecer que estas recomendaciones solo se aplican a empresas grandes, pueden ser aún más necesarias en empresas pequeñas o medianas, porque una mala inversión sin control puede comprometer a la empresa en su globalidad de forma mucho más fácil que en el caso de empresas de gran tamaño.

El *controller* tiene en sus manos el control de gestión de una empresa mucho más compleja que cuando no está internacionalizada, y tendrá que implantar en cada filial la cultura de control que requiere la matriz para homogeneizar este control de gestión en toda ella.

Reporting claro y eficaz (el tiempo es oro)

La internacionalización y, en general, la globalización comporta cierta homogeneización en las formas de trabajar de las empresas de todo el mundo. Un primer ejemplo, de carácter normativo, serían las normas internacionales de información financiera, que pretenden que la información contable sea comparable entre empresas de diferentes países, en aras de facilitar la comprensión de la misma por personas de todo el mundo, y la eficacia del trabajo de analistas y todo tipo de personas interesadas en este tipo de información. Un segundo ejemplo, en este caso de carácter comercial, podría ser el uso de programas informáticos o aplicaciones conocidas mundialmente, que facilitan el aprendizaje de las mismas y la posibilidad de usarlas con mucha efectividad en diferentes empresas y países del mundo.

Si nos fijamos ahora en el *reporting* realizado por el *controller*, es evidente que hay un factor que resta calidad y rapidez a la información para la toma de decisiones: la comparabilidad.

A diferencia de muchas otras profesiones y sectores, las empresas utilizan diferentes modos de presentar la información. No solo hay un problema de comparabilidad entre ellas, sino que internamente entre departamentos hay diferencias en los informes y cuadros de mando que presentan.

Por eso, será necesario una armonización de la información para una mejora en calidad y rapidez en cada toma de decisión que se tenga que realizar en una compañía. Para beneficiar una mejor comparabilidad y análisis de la empresa y entorno se quieren implantar unos estándares internacionales.

Los IBCS (*International Business Communication Standards*) son un modelo de estándares, como otros que se pueden encontrar, que plantean unas propuestas para definir la comunicación empresarial, para tratar así de llegar al objetivo de obtener un patrón de información que permita analizar el

contexto, interno o externo, y la información empresarial de forma inmediata. Si se consiguiera una implementación de un sistema de estándares, se produciría un cambio en el paradigma actual de la comunicación empresarial.

Gestión del talento

Uno de los principales activos en cualquier empresa, aunque no lo veamos en el balance de la misma, son las personas que trabajan en ella. La gestión del talento de las personas es un concepto que está de moda, se pueden leer muchos informes en que afirman que este va ser uno de los principales retos de la empresa en el futuro (Ernst & Young, 2008).

En efecto, todos los cambios y tendencias a futuro que hemos analizado hasta ahora (el *Big Data*, la importancia de la sostenibilidad, la internacionalización...) nos conducen a una última y no menos importante tendencia futura. Los perfiles y habilidades de las personas que van a necesitar las empresas en el futuro van a ser diferentes, y por tanto también deberá serlo la gestión de las mismas.

En primer lugar, las personas que las empresas van a precisar van a ser aquellas que, evidentemente, no puedan ser fácilmente sustituidas, es decir, personas cuyo valor difícilmente podrá ser medido por datos cuantitativos. En este sentido, el control de gestión deberá enfocar sus análisis a aspectos cada vez más cualitativos, por definición mucho más difíciles de obtener y mucho menos objetivos a la hora de utilizarlos para la toma de decisiones.

En segundo lugar, evidentemente las propias habilidades del *controller* han de evolucionar para poder proporcionar un importante valor añadido a su empresa. Si nos fijamos, podemos hacer un paralelismo entre un deporte como el fútbol y el desempeño de una empresa. En el fútbol, objetivamente tiene el mismo valor marcar un gol en la portería contraria que evitar el gol en la propia; sin embargo, parece que el mayor valor al equipo proviene de los delanteros, mucho más reconocidos que defensas o porteros. En la empresa nos encontramos con algo parecido; es un error pensar que el valor de la empresa se genera solo en los Departamentos de *Marketing* o ventas, no dándole el valor necesario a los Departamentos de Control (Brüggemann, Clark, Gerken & Graf, 2015). Como se ha visto, en el futuro, el papel del *controller* está llamado a aportar cada vez más valor a las empresas.

Por último, solo comentar que las tendencias que hemos visto parece que van a dificultar en gran medida la tarea del *controller* (pues deberá evolucionar su sistema de control desde uno más cuantitativo/objetivo hacia otro más cualitativo/subjetivo), pero en realidad pueden ayudar mucho a que nos demos cuenta de una cosa en relación con la gestión del talento;

quizás tratar de medir el desempeño de las personas ha llevado a olvidar otros aspectos importantes.

Parece que la tendencia actual es intentar controlarlo todo con algoritmos y datos, pero esto tiene el peligro de llevar a los directivos a no plantearse los resultados obtenidos por las máquinas, a no pensar. En relación con la gestión de personas, esto es aún más peligroso. Se cree que las empresas y, por tanto, sus directivos (el *controller* entre ellos) deberían recordar que lo principal es «dirigir bien»; esto implica conocer a las personas con las que se trabaja, estar atentos a sus necesidades, diseñar tareas y explicarlas claramente, crear un buen clima laboral, etc. Todo ello es mucho mejor que confiar solo en la tecnología al servicio del control de gestión, por bien intencionado que sea el sistema y por muy bien que seamos capaces de diseñarlo. Esta es la mejor gestión del talento.

3. Conclusiones

Vivimos un momento de importantes y rápidos cambios en el entorno de las empresas. El *controller* va a tener que avanzarse a los futuros cambios y ser capaz de ayudar a su empresa a situarse en posiciones competitivas, teniendo en cuenta que el futuro plantea importantes retos en cuanto a cambios tecnológicos y cambios en la propia gestión de las empresas. Como se ha visto, hay varias tendencias que marcarán el camino y en las que el *controller* tiene mucho que aportar a su empresa, como la gestión de las personas, la sostenibilidad de la empresa o la internacionalización. Pero si hay una tendencia que puede afectar especialmente al *controller*, esta se relaciona sin duda con los avances tecnológicos y, concretamente, con el *Big Data*.

Que la tecnología va a ayudar a las empresas es una obviedad, aunque también estaremos de acuerdo en que muchos puestos de trabajo corren peligro. Incluso el del *controller* puede estar en peligro, porque aunque su labor tiene un valor añadido elevado, el hecho de que gran parte de sus tareas sean repetitivas la hace susceptible de ser sustituida por la inteligencia artificial, capaz de analizar grandes cantidades de datos y, lo que es más sorprendente, aprender para realizar cada vez mejores análisis.

En conclusión, entre los puntos fuertes que el *controller* debería potenciar, podemos apuntar dos: desarrollar tareas creativas y ser expertos en su ámbito. En efecto, las máquinas tienen una extraordinaria capacidad de análisis, pero para ello necesitan datos (datos pasados, se entiende; en cambio, la creatividad mira al futuro) y quien sepa programarlos (los expertos deberán tomar esas decisiones). Este perfil se acerca a lo que las empresas van a necesitar de su personal en el futuro.

Todos los temas clave que van a afectar en el futuro a la labor del *controller* se analizarán con mayor nivel de profundidad en el resto de los artículos de la revista.

4. Referencias bibliográficas

- 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), pp. 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-portat.org/smash/get/diva2:948994/FULLTEXT01.pdf>.
- TALEB, N. & FILELLA, R. (2007) «El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable», Paidós Ibérica.