

Alineando estrategia y operativa – El rol del Controller

La gran mayoría de organizaciones hoy en día, independientemente del tamaño o sector, se mueven continuamente en entornos cambiantes, dinámicos y con muchas incertidumbres y presiones externas e internas de todo tipo.

La consecución de los planes de negocio anuales a corto plazo es en sí mismo ya un reto difícil de cumplir en un entorno muy competitivo, cambiante, de continua disrupción tecnológica, y con infinidad de riesgos difíciles de prever, controlar o medir adecuadamente en muchos casos. Sin ir más lejos y por hablar de un ejemplo bien reciente y conocido: ¿Cuántas empresas del área de Barcelona de según qué sectores (hotelero, tecnológico, start-ups, logístico, restauración, etc.) van a tener que revisar su presupuesto operativo para este ejercicio debido a la cancelación del MWC? ¿Quién podía preverlo?

También es un enorme reto la necesidad de generación de valor en el mercado y la viabilidad de crecimiento a largo plazo. En grandes Corporaciones cotizadas, en muchos casos esta presión viene directamente visualizada a través de la evolución del precio de la acción. El mercado de valores acostumbra a ser sabiamente implacable y suele acertar en penalizar a aquéllas que sencillamente no están generando el valor al cuál se habían comprometido o las expectativas que habían generado en el mercado, si éste concluye que estaban sobrevaloradas y/o basadas en escenarios no del todo realistas.

Es en dichos entornos de presión y dificultad máxima, cuando dentro de algunas organizaciones se tiende en algunas (demasiadas?) ocasiones a lo que yo describiría como una desconexión e incluso una total rotura entre la operativa a corto plazo y la estrategia a largo plazo.

En mi opinión, este es un síntoma claro de organización “enferma” y se debe evitar a toda costa; De lo contrario, es muy difícil planificar y menos ejecutar un proyecto a largo plazo; Sin un punto de partida o un “road map” bien definido.

Hay muchas organizaciones que, debido a la necesidad de tener que prometer, publicitan interna y externamente nuevos proyectos con una rentabilidad esperada según se refleja siempre en las presentaciones de PwP; muchas veces realizadas por consultores externos que no han tenido el tiempo y/o implicación necesarias en hacer un análisis real y detallado del punto de situación interno de la organización y de los impactos directos e indirectos que dicho proyecto causará. Se debe primero asegurar que las bases imprescindibles: recursos internos/externos, procesos, herramientas etc. son necesarios para llevar a cabo el proyecto están disponibles, y que lo están por lo tanto sin que penalice a las operaciones del día a día y por lo tanto su eficiencia actual.

En organizaciones donde hay mucha presión interna, puede haber tendencia a que los empleados “digan que sí a todo” a los mandos superiores. Ahí está el principio del fracaso de proyecto. Cuanto más madura sea la organización, más confianza tendrán los empleados en poder transmitirle a sus superiores las dudas sobre la viabilidad de una determinada idea, estrategia o proyecto.

¿Cuántas veces se han lanzado iniciativas impuestas desde arriba, en las que el empleado ha asentido por miedo a que sea él quien “ponga palos en las ruedas”? Nadie quiere ser señalado. Debería ser justo lo contrario: premiar aquellos individuos que son capaces, a base de razonamientos coherentes y demostrables, de convencer a sus superiores jerárquicos de que tal o cuál proyecto no son los más idóneos; También es verdad, y he aquí la otra gran desgracia,

que no todas las organizaciones tienen siempre un Management dispuesto a escuchar de verdad y a cambiar de rumbo tras haber escuchado a sus colaboradores.

¿Cómo paliar -o al menos identificar a tiempo- dicha desconexión entre estrategia y operativa? Los mandos intermedios, Managers, Directores Operativos Departamentales, etc. son muchas veces el punto de unión y el elemento clave entre ambas. ¿Por qué?, porque ellos suelen ser el nexo tanto de una como de otra: Reportan a Alta Dirección, pero son los encargados de que el equipo operativo disponga de los recursos necesarios, y ejecute tanto el día a día como los cambios necesarios que un determinado proyecto u otro implican.

Y dentro de estos mandos intermedios, el rol del Controller es sin duda, una de las piezas relevantes en la organización, si no la más relevante. El Controller debe de participar de la estrategia, tanto de un Plan estratégico a largo plazo como del análisis de la viabilidad de un proyecto. Se debe implicar en la asignación de recursos internos y externos, y por lo tanto en cómo se va a reorganizar los equipos para garantizar que se va a seguir desempeñando las labores operativas sin ninguna “business disruption”.

Y por otro lado, deben entender muy bien el negocio, también operativamente, interactuando de manera transversal con los diferentes Directores y Managers de cara a ser un verdadero business partner. Ahí es donde recoge muchos inputs, tanto numéricos de análisis de gestión (análisis de desviaciones, KPI's, proyecciones predictivas, etc.) pero también inputs intangibles que deben ayudar a efectuar un diagnóstico. Y es entonces cuando el Controller debe adquirir ese rol de decir las verdades a Dirección General. No siempre gustarán esas verdades; es por ello que debe de tener capacidad de influencia. Poder presentar opciones alternativas, escenarios realistas que puedan mitigar riesgos.



Y si son capaces de convencer a la Dirección, el Controller puede estar satisfecho de haber aportado un gran valor añadido. En las grandes organizaciones, cuesta mucho cambiar la estrategia o el diseño de un determinado proyecto. En ello está la habilidad del buen Controller, y la madurez y flexibilidad de una organización madura y preparada para seguir creciendo, o al menos sobreviviendo en años futuros de manera sostenible.

Ricard Blasco

Miembro Junta Directiva y Comisión Control ASSET

18 Febrero, 2020