

El arte de la comunicación: cualidad más y más esencial del financiero (CFO / Controller)

Por MEHDI JAMAL-ALAOUI - Strategic Growth & Business Development en GE RENEWABLE ENERGY, y miembro de la Comisión de Control de Gestión de ASSET

UN BUSINESS PARTNER CLAVE

Inaccesible, demasiado solitario, demasiado técnico, demasiado complejo, especialmente debido a la organización de las empresas: esta es la imagen que muchos tenían del controller... En general, el controller era generalmente más visto en la posición de observador que en la de colaborador.

Pero, estos últimos años las expectativas han aumentado drásticamente y las tareas del controller son más complejas y de más valor añadido: pilotear la *performance* del grupo para asegurar que se logren sus objetivos, facilitando la toma de decisiones ágil y segura, gracias a la calidad de los datos de la dirección. Luego, contribuir al control de los riesgos financiero y finalmente ayudar a promover la imagen de la empresa a los inversores.

Cuando estamos en la lógica de informar, hay un cierto confort en "consolidar" los resultados de los demás, y simplemente ser la persona que produce la figura, hace el análisis del primer nivel. La no exposición, para quienes no la buscan, es indiscutiblemente cómoda.

El controller debe estar en la comprensión, control y animación del rendimiento dentro de su empresa. Su aportación es esencial hoy en día en la gestión de cualquier actividad. Debe ser un *business partner* de la empresa y un socio exigente, que genere confianza, responsabilidad y rendimiento dentro de las operaciones.

¿QUÉ IMPULSA A LA MAYORÍA DE LOS CONTROLLERS A PERMANECER EN LA SOMBRA?

El controller es un traductor del lenguaje económico en el lenguaje de negocios, y viceversa.

La primera condición para el éxito en esta animación del negocio es hacer que exista un departamento de "controlling" en la empresa, revitalizar el sistema y hacerlo eficiente. Una forma que muchas empresas exploran es crear dos familias de controllers: BSC y PCB.

- Los BSC, para **Business Support Controller**, proporcionan experiencia transversal en una o más áreas, y cubrirán varias entidades. En la organización matricial, existen problemas de negocios, experiencia y estándares para gastos del tipo "G & A", costo industrial o para temas más transversales, como inversiones.
Las BSC se posicionan posicionado en los *Centros de Servicios Compartidos* -, la proximidad geográfica favoreciendo la mutualización de las mejores prácticas.
- Los PCB, para **Business Partner Controller**, son de primera línea en las actividades, analizan los datos, permiten comprender las operaciones y llevan a su entidad a ejercer un liderazgo real. Deben traducir el lenguaje económico al lenguaje de negocios, y viceversa. Esta organización también integra un BPC transversal, referente, en PCB de soporte comercial ubicados en las entidades.

El desafío es, por lo tanto, de romper la dicotomía que puede existir entre aquellos que están expuestos y aquellos que están menos expuestos, independientemente de su trabajo PCB y BSC.

Para el papel de animación que se descompone en el 50% de la técnica y el 50% de la comunicación. La tecnicidad financiera y contable del trabajo del controller es incomprensible para la dirección operacional, y es una de las principales razones del riesgo de aislamiento del controller; es totalmente inaudible cuando habla con personas operativas en un idioma que no sea el de "negocios".

Por ejemplo, para ser audible, hay que hablar de rendimiento, productividad de la fábrica, volumen y evitar, en la medida de lo posible, hablar de eliminaciones de márgenes intragrupo o precios de transferencia.

La comunicación oral en el ejercicio del trabajo del controller es decisiva: El control de gestión debe tener la capacidad de hacer que el sistema de gestión sea coherente con el sistema de gestión de la empresa y la realidad de los mercados.

CÓMO VOLVER A INSTITUIR LOS DATOS PARA LOGRAR UNA BUENA TOMA DE DECISIONES: EL ARTE DEL STORY TELLING

La transformación digital también impacta al controller. Con Big Data, enriquecerá el control de gestión al extender su campo más allá de los aspectos financieros y al fortalecer la dimensión analítica. Es una transformación que no debería preocupar al controller, sino que, por el contrario, le ayudara a ser más ágil en un mundo cambiante.

El objetivo final del uso de datos en la empresa es impulsar la toma de decisiones y la acción. Este concepto va más allá de la mera esfera de la gestión financiera y puede aplicarse a todos los departamentos. Entre el análisis de datos y la toma de decisiones, hay varios pasos cruciales que los CFOs subestiman y, a veces, ignoran, con demasiada frecuencia. Estos son el intercambio, la restitución y la comunicación de los datos. Muchos CFO consideran la aumentación de volumen de datos como una amenaza, esta es probablemente la razón por la que no visualizan el intercambio eficiente de datos como una gran oportunidad.

A menudo hablamos del CFO como un socio comercial, el término ahora se utiliza en exceso y, a menudo, se reduce a la capacidad del CFO para comprender el negocio y participar en el proceso de toma de decisiones. Pero la verdadera dimensión de la asociación comercial del CFO y sus equipos es **su capacidad para proporcionar datos complejos en términos inteligibles y concretos** que habrán sido analizados previamente por sus equipos y, como resultado, alentar la toma de decisiones en la compañía.

Los datos en bruto que no están acompañados por una historia contextual no se propagan en la organización y, como resultado, tienen un impacto muy limitado. Con esta capacidad de acompañar los datos de una "historia", el controller obtiene el apoyo de su socio de negocios, quienes pueden apropiarse de esta historia y devolvérsela a sus equipos o su administración.

LA NARRACIÓN DE HISTORIAS PERMITE LA DIFUSIÓN DE DATOS EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA MANERA MUCHO MÁS IMPACTANTE

Todo esto demuestra que al usar los datos correctamente, los departamentos financieros pueden ser actores en la transformación de su negocio. Como CFO y Controller, no deben subestimar su papel y el de sus equipos. Están en el corazón de esta transformación. ¡Si lo usan activamente, serán los primeros en beneficiarse!