

# ¿Será el controller el líder en la transformación estratégica?

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

Debido a las condiciones económicas globales que siguen siendo muy inciertas, en un contexto geopolítico donde el proteccionismo podría volver a estar en vigor en las relaciones comerciales internacionales, la conquista de nuevos clientes y nuevos mercados es cada vez más delicada.

Las empresas tienen poco margen de maniobra y deben anticipar los problemas antes de que ocurran y es demasiado tarde para realizar correcciones.

Así, desde hace algunos años, los ojos de los Comités Ejecutivos se dirigen al financiero a la cabeza de las organizaciones. *"¿Qué van a hacer? ¿Cómo asegurar la liquidez y tal vez restaurar un ROE de 5 a 10%, a veces más?"*

Los márgenes se están desmoronando y debido a la crisis económica, la morosidad explota. Las estructuras de costos y las organizaciones operacionales de repente se han vuelto inadecuadas.

En este contexto, el plan de acción parece casi evidente por sí mismo: un modelo comercial viable en todas sus dimensiones financieras y normativas para cada empresa.

El financiero tiene un liderazgo transversal: liderar la transformación del modelo de negocio dentro de cada función y del plan de transformación dentro de un plazo delimitado. En tiempos de crisis los plazos son muy cortos, un plan incluso simple en apariencia se vuelve excesivamente difícil de implementar y la garantía de su éxito es aún más difícil de lograr.

Hacer las cosas rápido y bien nunca es fácil. Este camino está lleno de trampas y, sin embargo, es claramente el único disponible para todos nosotros.

## **Las nuevas herramientas permiten ahorrar tiempo en tareas de reconciliación y de controles, y dedicar más tiempo al análisis y toma de decisiones**

Transformar su modelo de negocio es reinventarse a sí mismo. El comité de dirección toma decisiones que, a veces, están cargadas de consecuencias y tiene asumirlas. En este contexto, el financiero debe asumir mucha responsabilidad: su experiencia financiera y comercial, su capacidad de anticipación y planificación lo convierten en la persona más creíble para presentar los imperativos financieros de un plan de cambio estratégico a medio plazo.

Los argumentos presentados por el financiero deben ser objetivos, precisos, indiscutibles, para que el comité de dirección pueda reflexionar y tomar la decisión adecuada. Lo que está en juego es importante para el CEO.

## **El Controller: business partner de la transformación y performance manager**

En lugar de mirar a la compañía en el espejo retrovisor, el financiero acompaña ahora a todos los negocios, todas las funciones de la empresa. Esto va mucho más allá de los aspectos de control de gestión y el análisis entre los gastos presupuestados y realizados: inteligencia competitiva, control de descuentos, búsqueda de eficiencia en todos los niveles, cultura de retorno de la inversión, etc. ahora forman parte de las áreas de operaciones del controller "Business Partner".

Nunca el financiero jugó un papel tan central en la organización operativa de la empresa. Está en la encrucijada de todos los departamentos