

IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN «PINK COMPANY»

Montserrat Santamaría Ulloa

Directora de Control de Gestión

EXTRACTO

Todos los que hemos estudiado en escuelas de negocio o somos lectores asiduos de artículos de gestión hemos desarrollado una particular, llamémosle «fe», en las técnicas y herramientas que se tratan en ambos foros, que habitualmente son las «*best practices*» más avanzadas y que instintivamente utilizamos como mantas de seguridad en nuestras empresas. En el ámbito de control de gestión, el área *staff* por excelencia más cerca de la Alta Dirección, esto es especialmente patente en la construcción de modelos y sistemas.

En este artículo se presenta el proceso real de construcción de un modelo de control de gestión en la filial española de una compañía multinacional de consultoría especializada en marketing. Por supuesto, se encontrarán muchos ingredientes y «matrices» que se asemejan a las *best practices*, sin embargo no pretende ser un ejemplo paradigmático y ortodoxo de aplicación de las mismas. Su objetivo es hacer reflexionar al lector, y especialmente al *Controller*, sobre qué modelo construir en función de los objetivos a lograr y qué pasos dar, partiendo desde el contexto general y concreto de la compañía, las etapas en función del nivel de madurez de la organización desde el punto de vista de control, así como los factores claves de éxito a tener en cuenta.

Palabras claves: control de gestión, *business partner* y *reporting*.

Fecha de entrada: 03-12-2013 / *Fecha de aceptación:* 15-01-2014

IMPLEMENTATION OF A CONTROLLING MODEL IN «PINK COMPANY»

Montserrat Santamaría Ulloa

ABSTRACT

Those of us who have studied in business schools or are frequent readers of management articles have developed a particular «faith» in techniques and tools which are dealt in both forums, which have usually become the «best practices» and we instinctively use as security blankets in our companies. Regarding controllingscope, the staff area closest to Senior Management par excellence, this is particularly evident in models and systems building.

This article presents the real process of building a controlling management in a subsidiary Spanish consulting company specialized in marketing. Of course, many ingredients similar to best practices will be found, however it doesn't pretend to be a paradigmatic and orthodox model of implementation of them. Its goal is making the reader, specially the controller, reflect about what model to build according to objectives to meet, what steps to follow, going from the general and specific context of the company, the stages depending on maturity level of the organization from controlling perspective, as well as the key success factors.

Keywords: controlling, management control, business partner and reporting.

Sumario

1. El contexto
2. Los pasos de la implantación
 - 2.1. Supervivencia
 - 2.2. Rol pasivo
 - 2.3. Rol activo
3. Los factores claves del éxito
 - 3.1. Gestión de la relación con los destinatarios y su transición a «partners»
 - 3.2. Perfiles y competencias del equipo de control de gestión
 - 3.3. Gestión de los «otros» recursos
4. Y en resumen

1. EL CONTEXTO

En toda construcción de un modelo de control de gestión, hay que tener en cuenta el contexto concreto en el que se va a desarrollar. En realidad, esta afirmación, que puede parecer de Perogrullo, no debería perderse de vista en cualquier proyecto que un directivo deba acometer: la fórmula que funcionó en una empresa puede no funcionar en otra, o incluso en la misma en otro contexto económico o con un equipo humano distinto.

En primer lugar, debería tenerse presente la situación económica global y más concretamente la del país y la del sector. Esta historia empezó en 2010, año de ligera recesión (el PIB decreció un 0,1%), en un sector que se contrajo en un -2,2%. En esos momentos ya era patente la tendencia de globalización y, específicamente en este sector, la centralización en los *headquarters* de los principales clientes mundiales, en definitiva, muchas decisiones sobre los proveedores de consultoría se tomaban en la sede central y cada país la ejecutaba. Obviamente esto supone un menor margen de acción comercial en las subsidiarias con pocas sedes centrales de multinacionales, como es el caso de España, y la necesidad de orientarse a rentabilizar al máximo los estudios «preconcedidos», identificar proyectos adicionales sobre los que sí se pueden tomar decisiones localmente e intensificar la orientación a clientes de grandes nacionales o multinacionales con margen de decisión a nivel local.

Continuando el análisis contextual de lo más general a lo más concreto, nos encontramos que, en el momento en que arranca este proceso, la compañía había sido comprada por un grupo multinacional e incorporada a su división de empresas de servicios de consultoría. Por ello, y a nivel nacional, la subsidiaria española era el resultado de la fusión de tres empresas distintas, con unas características diferentes en algunos aspectos y complementarias en otros, como se puede apreciar en el **cuadro 1**.

Cuadro 1. Contexto interno. Características de las compañías integradas

	Pink Company	Grey Company	Blue Company
Volumen	50 %	35 %	15 %
Origen	Compañía multinacional	PYME española	Pertenciente a grupo multinacional
Tipo de negocio	Mixto	Grandes proyectos continuos	Proyectos cortos
Cultura	Multinacional – Variado por crecimiento inorgánico – Rotación media	Nacional – Uniforme – Rotación baja	Multinacional – Rotación alta
Sistema de gestión	Oracle Financials – Amplia cobertura	Oracle Financials – Amplia cobertura	ERP corporativo – Menor cobertura
Reporting	Medio – Necesario «tratar» y «digerir»	Medio – «Tratado» y «digerido»	Bajo

La organización resultante tenía una amplia presencia en el mercado con *expertise* tanto en proyectos de larga duración y repetitivos en el tiempo, como en proyectos cortos y específicos o ad hoc. La cultura corporativa, muy en línea con el tipo de negocio predominante en origen, también integró equipos jóvenes acostumbrados a trabajar en proyectos cambiantes y otros equipos más maduros con dilatada experiencia y especialización en ciertas tipologías y nichos de mercado en los que constituían un referente casi a nivel monopolístico y, por tanto, con una menor rotación.

Finalmente, el sistema de gestión adoptado y adaptado para la nueva compañía fue Oracle Financials (integración de las versiones implantadas en la compañía A y B). Este elemento es uno de los recursos fundamentales en la implementación de un sistema de control de gestión y que hay que manejar de manera muy realista, guardando el equilibrio entre lo que le pedimos idealmente al sistema (y aquí hay que plantearse si se pueden hacer o no inversiones importantes en tiempo y en dinero para adaptarlo a las necesidades) y lo que el sistema nos puede dar, sin caer en el sesgo de conformarnos con esto último y sufrir el síndrome del «borracho bajo la farola» que busca las llaves que se le han caído donde hay luz, en lugar de hacerlo allí donde se le han caído. En el caso que nos ocupa el sistema tenía una base de datos completa con una orientación transaccional, orientada a la tarea y al dato contable, y no tanto a la información de gestión. Por tanto, la información necesaria estaba

potencialmente disponible, pero había que ser muy cuidadoso en el diseño de una arquitectura de información que permitiera de manera económica y escalable la obtención de los informes deseables.

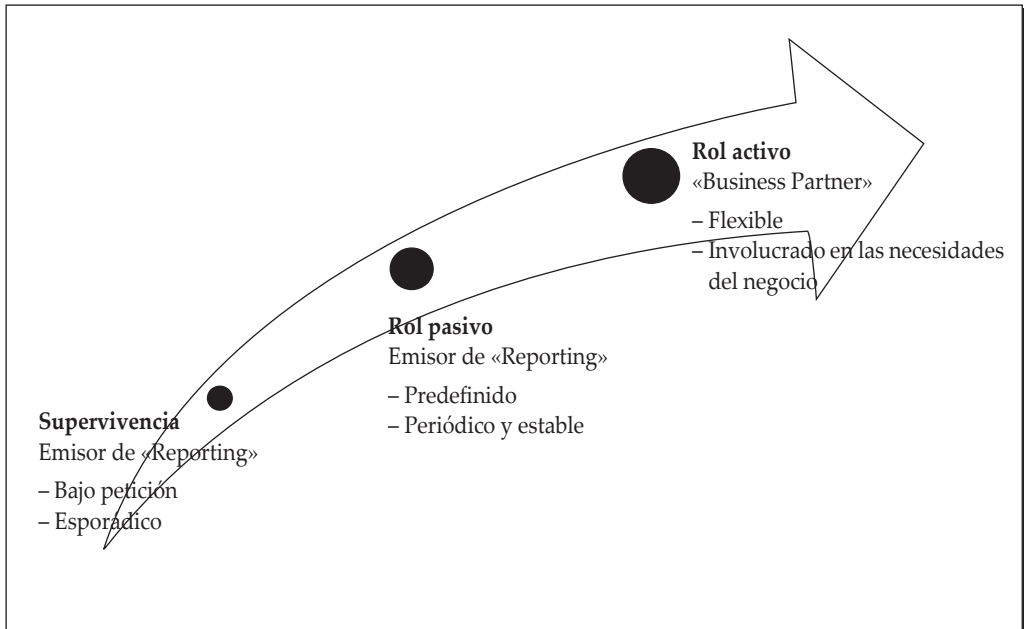
Y, por último, pero no menos importante, en este análisis de la situación inicial, se debe conocer el equipo de *controllers* que deben construir este sistema e implantarlo en la compañía y responder, al menos, a preguntas como ¿qué nivel de experiencia tienen?, ¿conocen la compañía?, ¿la compañía les conoce y tienen ya ganada una cierta capacidad de influencia o autoridad?, ¿forman parte de un equipo ya cohesionado, lo acaban de integrar, etc.?, ¿conocen el negocio y el sector? En este caso el equipo se construyó desde 0, integrando personas de distintas empresas del grupo de perfiles *junior*, pero también con reclutamientos externos de personas ajenas al sector, entre las que se encontraba el líder del equipo.

Y tras introducir los elementos contextuales, pasemos a conocer los pasos seguidos en la construcción del modelo.

2. LOS PASOS DE LA IMPLANTACIÓN

La puesta en marcha del modelo siguió tres fases bien diferenciadas, según se resume en el **cuadro 2**.

Cuadro 2. Pasos de la implantación



2.1. SUPERVIVENCIA

Inicialmente existe una conjunción de tres elementos potencialmente incompatibles entre sí, pero necesarios de integrar.

En primer lugar, nos encontramos con una gran demanda de peticiones de información no formalizadas sin una periodicidad predefinida, especialmente incrementadas por la reciente fusión mencionada de las tres compañías.

El segundo elemento es el escaso nivel de *expertise* del equipo de *Controlling*, así como la desintegración de los sistemas de gestión de las tres compañías recién fusionadas.

Y simultáneamente a satisfacer las demandas de información, consolidar el equipo y los sistemas de gestión, hay que construir los pilares del modelo. En esta fase es fundamental no perder de vista este último elemento que debe transcurrir en paralelo y retroalimentando a los dos anteriores o, de lo contrario, se corre el riesgo de no salir nunca de esta fase.

2.2. ROL PASIVO

Tras satisfacer las primeras necesidades de información, integrar los sistemas de gestión y consolidar los primeros aprendizajes, podemos empezar a «poner orden» y sistematizar el *Reporting*. El conocimiento de los interlocutores, sus necesidades, los recursos a utilizar, etc., se ha consolidado, lo que permite la elaboración y publicación periódica de un conjunto de informes predefinidos con una determinada periodicidad.

El Mapa de información de la compañía o conjunto de informes debe tener en cuenta los distintos niveles de información: operativa (gestión diaria), de gestión (medio plazo, decisiones tácticas) y estratégica.

Este mapa debe dar respuesta a las necesidades de los distintos grupos de destinatarios: Comité de Dirección, Direcciones de Negocio, Operaciones y Soporte, *mánagers* y el Grupo o *Headquarters*.

En este momento ya se tiene un conocimiento básico de las necesidades y de los principales interlocutores para construir una Base de información íntegra, sostenible y escalable que cubra todos los informes del Mapa de información. Debe ser íntegra, en cuanto a ser completa y consistente con los requerimientos identificados. Además sostenible, en el sentido de que sea abordable con los recursos disponibles, en plazo y partiendo del sistema de información existente. Finalmente, la escalabilidad debe permitir que el enriquecimiento de información tenga un coste marginal decreciente.

El diseño y construcción del Mapa de información o *Reporting* debe seguir una trayectoria gradual y equilibrar los siguientes factores:

- Factibilidad. Empezar por los informes disponibles de manera inmediata, pero con proyección de evolucionar de modo sostenible y escalable.
- Cobertura incremental, priorizando no solo la información más importante, sino también la que permita un actuación más rápida o más efectiva, frente a información menos relevante o con la que no se puedan tomar decisiones o acciones efectivas en el corto/medio plazo. Por ejemplo, priorizar los informes y análisis sobre costes directos y margen bruto, no solo porque sean las primeras partidas de costes y margen en la cuenta de resultados, sino también porque la actuación sobre ellos requieren acciones o decisiones con implicaciones de menor calado que las que tienen efecto sobre los costes fijos o de estructura de la compañía.
- Preparación de los destinatarios. La disponibilidad de unos datos no implica necesariamente su difusión. El *Controller* debe asegurarse de la interpretación y uso adecuados del *Reporting* que genera y, para ello, muchas veces debe ayudar y preparar a los destinatarios en su adecuada interpretación para maximizar los resultados de esa información y las decisiones que pueden tomarse con base en ellos.
- Cobertura de todos los destinatarios. Tras identificar todos los destinatarios o clientes internos de información, es necesario que perciban que se van a cubrir sus requerimientos. Obviamente, no suele ser posible abordar una cobertura completa a todos los niveles de toda la información, pero sí, en aquello no cubierto, desarrollar un plan de disponibilidad y una adecuada comunicación del mismo.

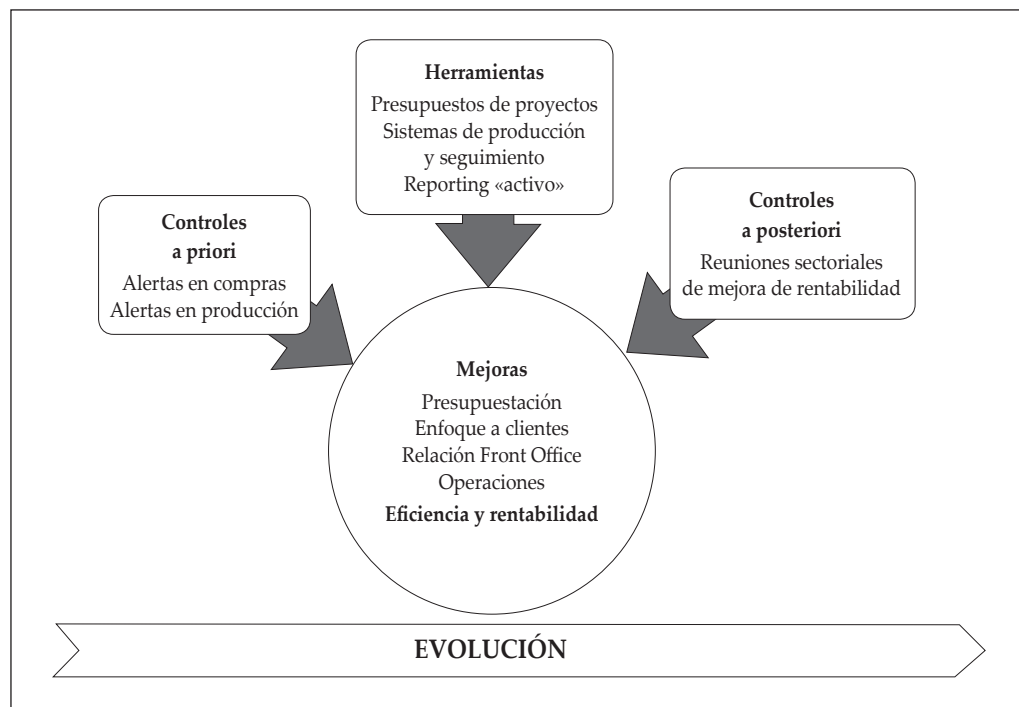
El sistema de *Reporting*, por tanto, debe ser un elemento vivo en continua evolución y mejorar tanto en contenido como en eficiencia de producción.

En definitiva, en el estado de Rol Pasivo el principal papel del equipo de *Controlling* se mantiene principalmente en el Emisor de *Reporting*, si bien en un contexto de mejora y enriquecimiento progresivos que le permitirán acceder al siguiente estado.

2.3. ROL ACTIVO

En esta fase el *Controller* pasa a convertirse en un *Business Partner*. Ya conoce las necesidades del negocio y está involucrado en las mismas. Aunque mantiene su papel de emisor de *Reporting* periódico, esta es una herramienta en la que se apoya para ejercer su nuevo rol. Se incrementa el nivel de interacción con las áreas de negocio y, por tanto, también la flexibilidad y adaptación continua a sus necesidades. Los elementos de este estado aparecen resumidos en el **cuadro 3**.

Cuadro 3. Rol activo – «Business Partner»



El Rol Activo requiere la utilización de una serie de Herramientas avanzadas. En primer lugar, necesita disponer de una buena herramienta presupuestaria de proyectos, entender y participar en la elaboración y seguimiento de los mismos.

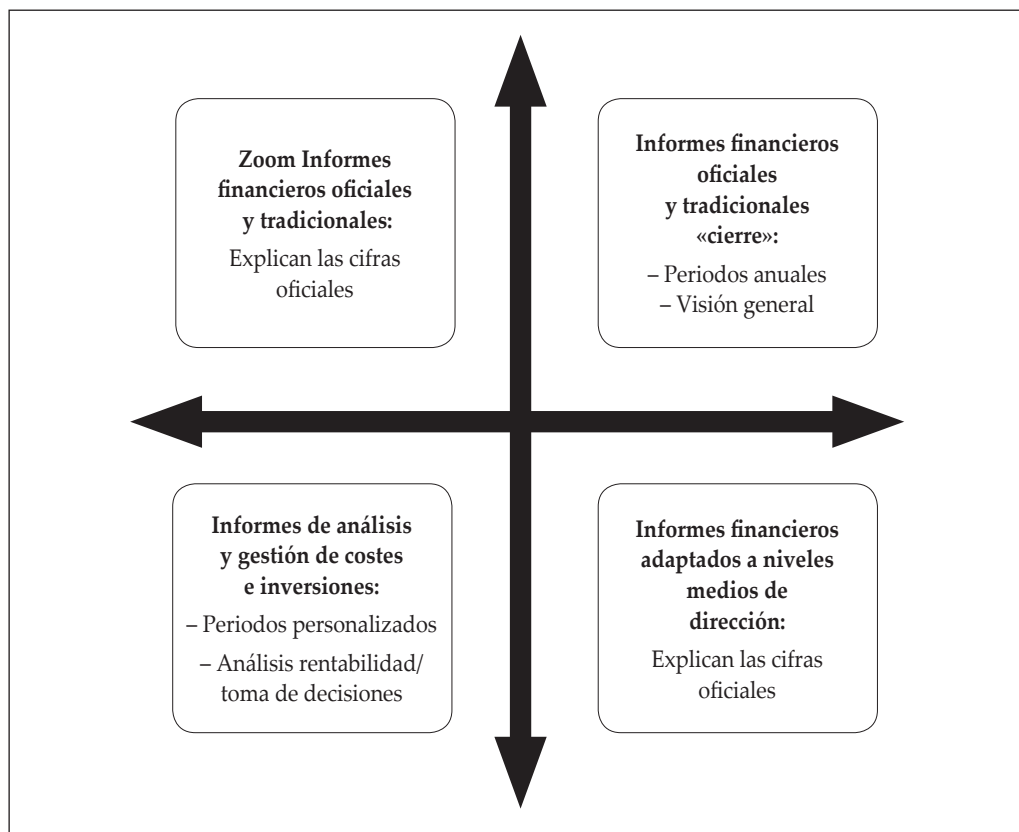
Otra herramienta fundamental es el sistema de seguimiento de la Producción de los proyectos, a través del cual se pueda realizar una adecuada planificación y posterior seguimiento, incluyendo a ser posible un *workflow* que facilite la comunicación entre los distintos actores participantes en la ejecución de los mismos, desde el Front Office que tiene el trato directo con el cliente, hasta el último eslabón de la cadena de producción del mismo.

Si en las dos herramientas anteriores, el papel del *Controller* es de usuario, en el caso de la tercera herramienta, el *Reporting*, el *Controller* es el principal responsable de orientar y enriquecer la misma para dotarlo de los atributos necesarios para soportar su papel de *Business Partner* en el Rol Activo.

Desde el aprendizaje consolidado en la fase de Rol Pasivo, el *Reporting* se desarrolla hasta alcanzar la riqueza del, que hemos llamado también, *Reporting Activo*, cuyos ejes se sintetizan en el **cuadro 4**.

Los informes de *Reporting* se pueden caracterizar por dos ejes. El primer eje es la Agrupación de la información, de la asociada al elemento más detallado de gestión en la organización, en este caso el proyecto, hasta los más agregados, a nivel de empresa, llegando a región o nivel. El segundo eje es el Destinatario, desde el mánager, pasando por la Alta Dirección hasta los externos como Hacienda o los Mercados.

Cuadro 4. Reporting «Activo»



Los informes tradicionales más habituales son los asociados a exigencias legales, las cuentas anuales, balances y cuentas de resultados cuyos destinatarios son la Alta Dirección, Accionistas o Hacienda. Normalmente el resto de informes están vinculados a estos y son desgloses o explicaciones de los mismos, bien a un nivel organizativo inferior (departamental o grupos de proyectos) o con un nivel de información más detallado por estar orientado a niveles operativos de dirección, o ambos a la vez.

En el *Reporting Activo* el último cuadrante de información más detallada tanto por los destinatarios, como por el nivel de detalle, no es un desglose de los informes oficiales, puede

incluso no «cuadrar» con ellos, pues presenta la información necesaria para tomar decisiones y para entender la rentabilidad real de la compañía. Sus principales diferencias con el *Reporting* tradicional son:

- El ámbito temporal no es necesariamente anual, sino el de la vida del elemento de gestión a analizar, en el caso de proyectos desde su inicio y, por tanto, puede ser interanual o incluso plurianual.
- Los datos pueden no «cuadrar» con la contabilidad o cuentas oficiales porque los criterios contables pueden no responder a las necesidades de gestión o no haber sido conocidas ciertas realidades en el momento de los cierres contables. Ejemplos evidentes son consumos de recursos no reconocidos en un cierre (trabajos de proveedores con un coste adicional, por ejemplo), costes de *set-up* de un proyecto que, según el análisis a realizar, deban ser tenidos en cuenta desde el inicio o periodificados a lo largo de la vida del proyecto, proyecciones de los datos disponibles según diversas hipótesis, etc.
- Los desgloses o agrupación de la información se personalizan según el uso de la información y pueden diferir mucho de los informes oficiales o incluso de los informes de gestión periódicos de la compañía. Contienen descripciones cualitativas que ayudan a interpretar los datos. Son herramientas auxiliares que forman parte de informes más complejos o comités o reuniones de análisis y de mejora del negocio.
- La periodicidad es variable. Puede ser periódica (mensual, trimestral, etc.) o puntual, bajo petición de la dirección o por propia iniciativa del equipo de *Controlling* en unas determinadas circunstancias (deterioro o mejora especial de la rentabilidad de algún área de negocio, cambios internos organizativos o externos de situación de mercado, etc.).

En este caso dentro de este cuadrante del *Reporting* se incluyen no solo informes concretos de gestión y de análisis de costes de determinados proyectos o unidades de negocio, sino también unos informes sintéticos y periódicos de desviación de los principales proyectos que se denominaron *Scorecards* de Proyectos y que rápidamente la organización empezó a identificar como herramienta de identificación de problemas y oportunidades de mejora en el ámbito de las Reuniones de Mejora de Rentabilidad, principal elemento de control a posteriori del modelo que estamos presentando.

En los sistemas de control existen dos tipos de controles, a priori, para anticipar lo antes posible las eventuales desviaciones frente al presupuesto, en nuestro caso:

- Alertas en el Sistema de Compras que detecta las desviaciones en los pedidos realizados a proveedores externos vs. la partida presupuestaria dedicada a ese concepto. En ese caso el responsable del proyecto debe trabajar en compensar esa desviación,

bien optimizando otra partida, repercutiéndolo al cliente en el caso de que proceda de un cambio respecto al contrato inicial, etc. Solo si no existe otra alternativa, el pedido se emite y el coste se asume sin ninguna compensación alternativa.

- Alertas en el Sistema de Producción. En los primeros días de ejecución del proyecto (entre 1 y 3 días en función de la duración y complejidad del mismo) se proyectan los principales parámetros que determinan su productividad y coste y, en caso de desviación, se lanza una alerta, avisando al responsable del proyecto en *Front Office*, al director de la Unidad de Negocio, al director de Producción, al director de *Controlling* y al director financiero. En función de la complejidad y alcance de la desviación, se proponen y lanzan acciones correctivas a través del *mail* o se convoca una reunión para analizar posibles alternativas.

No obstante, en la operativa real no todos los problemas o desviaciones son identificados a priori, sino que se producen en el día a día y son identificados a posteriori, tanto individualmente, como tendencias globales o en ciertas partes del negocio. En estos casos el mecanismo de resolución y mejora son los controles a posteriori, materializados en este caso por las Reuniones de Mejora de Rentabilidad, cuya principal herramienta de soporte son los *Scorecards* de Proyectos, principales exponentes del *Reporting* Activo en el caso que nos ocupa. La esencia de estas Reuniones de Mejora se puede resumir en:

- Parte de la base de un diagnóstico y análisis de rentabilidad de los principales proyectos (por volumen, carácter estratégico o estar desviado) por Unidad de Negocio sintetizado en el *Scorecard* de Proyectos. Este resumen es enviado por *Controlling* a la dirección de Operaciones y al director de Unidad de Negocio para su conocimiento y preparación para la Reunión de Mejora de Rentabilidad.
- En dicha reunión, con periodicidad mensual o bimestral, según la complejidad de cada Unidad de Negocio, se proponen planes de acción, objetivos, fechas y responsables de los mismos para cada uno de los problemas o desviaciones que se identifiquen. Según el tipo de problema, el responsable puede ser un miembro de *Front Office*, Operaciones, un equipo con profesionales de ambas áreas, etc.
- También se realiza el seguimiento de los planes de acción y objetivos identificados en las anteriores Reuniones.

Los mejores problemas a resolver en este ámbito de Controles a Posteriori son aquellos que no requieran una acción urgente (dada la preparación y tiempo que requieren), pero cuya resolución multidisciplinar e interfuncional sea clave para este caso y como aprendizaje organizativo y mejora para otros en el futuro o para un conjunto de proyectos similares, bien por el cliente, por la metodología o solución técnica utilizada, etc.

La puesta en marcha de estas Herramientas y Controles a Priori y Posteriori sitúan al *Controller* en un Rol Activo, de modo que su posicionamiento pasa de un emisor o proveedor de

Reporting a un *Business Partner* del Negocio. Las principales Mejoras conseguidas tras la implantación de esta fase son:

- Mejoras en la Presupuestación de los proyectos. Tanto las alertas como, especialmente, las reuniones de mejora de rentabilidad suponen un aprendizaje y mejora de los criterios de presupuestación, identificando qué partidas no son convenientemente dimensionadas y refinando los criterios en futuros presupuestos de determinados tipos, con ciertas características comunes (técnicas de ejecución, clientes, etc.).
- Sinergias entre *Front Office* y Operaciones. El seguimiento y análisis de los proyectos entre Operaciones y *Front Office* hace que ambas áreas ganen conocimiento sobre los puntos clave que más valora la otra, de modo que desde Producción se conoce mejor qué es lo que más valora el cliente y *Front Office* conoce qué es lo más costoso en la ejecución de los proyectos.
- Enfoque a Cliente. Gracias a la mejora del conocimiento mutuo y las sinergias entre Operaciones y *Front Office*, Operaciones prioriza la eficiencia en aquellos puntos que más valor pueden aportar al cliente y *Front Office* pone más cuidado en puntos que no siempre valora el cliente en la medida en que pueden poner en riesgo la rentabilidad efectiva de los proyectos.

3. LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

El éxito en la implantación de un modelo de control de este tipo suele ir ligado a los tres tipos de elementos que describimos a continuación.

3.1. GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS DESTINATARIOS Y SU TRANSICIÓN A «PARTNERS»

La relación con las áreas clientes atraviesa dos etapas fruto de la evolución del equipo de *Controlling* desde el Rol de Emisor de *Reporting* hasta el de *Business Partner*.

En el Rol de Emisor la principal prioridad del *Controller* debe ser asegurar la disponibilidad de los datos, especialmente en el estado de Supervivencia. Es clave velar por la prioridad de las necesidades generales vs. las particulares y adaptar los productos o informes que satisfacen las primeras para cubrir la mayoría de las segundas.

Desde estas etapas el *Controller* debe ayudar a generar cultura de gestión en la organización. Por un lado, presta soporte a la interpretación de las cifras para identificar las principales palancas de rentabilidad y mejorar la presupuestación de los proyectos. Además debe identificar los principales procesos y dar seguimiento a los mismos para ayudar a mejorar la eficiencia de las operaciones.

A medida que se afianzan las acciones anteriores, el *Controller*, desde el Rol de *Business Partner* y una posición de influencia al tiempo que carente de autoridad jerárquica, debe coordinar y catalizar acciones transversales que mejoren la rentabilidad y productividad de los proyectos y que, precisamente por ese carácter transversal o multidisciplinar, pueden no surgir desde las otras áreas. Por tanto, es clave su función de impulsor de relaciones colaborativas entre *Front Office* y Operaciones.

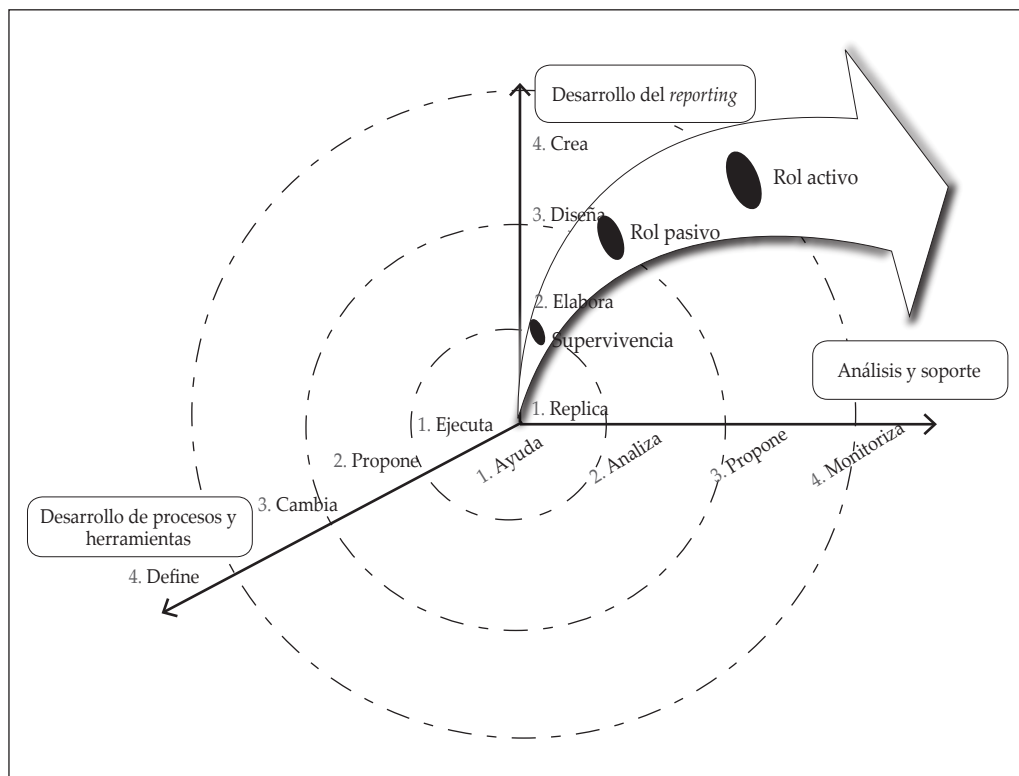
3.2. PERFILES Y COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE CONTROL DE GESTIÓN

Como se introducía en el apartado de Contexto al inicio de este artículo, este modelo se construye por las personas que forman el equipo de *Controlling* o Control de Gestión. Los perfiles y competencias de estos profesionales deben estar en línea y ser capaces de dar respuesta a las necesidades de cada una de las etapas descritas. Para conseguir esto, se definió un modelo de tres competencias clave con cuatro niveles para cada una de ellas y se trabajó en la evaluación y planes de acción de crecimiento necesarios para conseguir los retos de cada una de las etapas del proceso descrito. Las tres competencias básicas son:

- Desarrollo del *Reporting*. Esta es la primera competencia sobre la que descansan las demás. Comprende desde el nivel más inexperto de Replicador de informes en las que tanto el diseño como la forma de elaborarlos debe ser muy explicitada, pasando por los niveles de Elaboración y Diseño, hasta llegar al máximo nivel de experiencia del profesional que puede Crear informes nuevos con base en necesidades, incluso anticipadas, realizando el diseño e identificando las fuentes y el método de elaboración de los mismos.
- Desarrollo de Procesos y Herramientas. Como hemos descrito en el Rol de *Business Partner*, el *Controller* debe ser capaz de definir nuevas herramientas, así como participar, entender, mejorar y crear nuevos procesos y procedimientos de trabajo. El estado más inexperto en esta competencia consiste en simplemente Ejecutar tareas ya preestablecidas (el caso más claro son las tareas de cierre mensual). El progresivo aprendizaje llevará al *Controller* a Proponer, Cambiar, llegando hasta la capacidad de Definir nuevas herramientas y procesos incluso de carácter transversal que afecten a varias áreas de la organización.
- Análisis y soporte. Una vez se alcanza un cierto nivel en las dos primeras competencias, es posible aportar un valor añadido en esta, de modo que el *Controller* pueda, no solo Ayudar a interpretar la información a sus interlocutores de negocio, sino que pueda Analizarlos, Proponer mejoras y lanzar y Monitorizar planes de acción transversales que ayuden a mejorar la eficiencia y rentabilidad de una serie de áreas o procesos de la compañía.

La alineación entre los niveles de cada una de estas competencias con las fases de la implantación del modelo se refleja gráficamente en el **cuadro 5**.

Cuadro 5. Perfiles y competencia del Equipo de Control de Gestión



3.3. GESTIÓN DE LOS «OTROS» RECURSOS

La gestión eficiente de los «Otros» recursos tiene un papel clave en el éxito de la puesta en marcha de un modelo de Control de Gestión.

El principal «Otro» recurso tangible es el sistema de *Reporting*. El *Controller* debe conocer, participar e incluso si es posible liderar su diseño desde el inicio. Es fundamental que conozca el modelo y la «filosofía» del sistema de modo que pueda aprovechar al máximo sus posibilidades con el mínimo coste. Esto le guiará en evolucionar y mejorar el sistema con «amplitud» de miras, de modo que respuestas a necesidades concretas las convierta en mejoras genéricas.

El «Otro» principal recurso es un intangible: el Tiempo. Además de los factores ya tratados relativos a la planificación y periodicidad, es fundamental asegurar el equilibrio entre el ritmo de introducción de los cambios en el modelo dotándolos del impulso necesario para su incorporación en la organización y el periodo necesario de rutina para su asimilación y consolidación y,

por tanto, para la generación de nuevos aprendizajes que desemboquen en un nuevo momento de impulso para la introducción de nuevas mejoras.

4. Y EN RESUMEN

Tras la lectura de la construcción de este sistema de control de gestión, invitamos al lector a que, desde su perspectiva de *Controller* o de cliente del *Controller*, reflexione sobre los elementos aquí descritos aplicados a su organización: contexto general e interno, fases que ha seguido el modelo de control de gestión, en qué estado se encuentra ahora y adónde debería evolucionar, qué herramientas se han utilizado y qué cambios realizar en las mismas, cuál es el papel del *Controller* en la organización y cuál sería la hoja de ruta a seguir para sacarle el máximo partido, etc.

En la mayoría de los casos, la mejor alternativa probablemente no sea una aplicación perfecta de un modelo o una teoría, sino solo el sistema de control de gestión que necesita esa organización en ese momento. Tengamos presente la conclusión que extrajo el famoso sociobiólogo WILSON, E. O., quien, basándose en su trabajo con las hormigas, dijo sobre el comunismo: «Excelente teoría, especie equivocada». Las teorías o herramientas excelentes no tienen por qué ser las más adecuadas en cualquier situación.