

CONTROLLER FORUM LIVE MADRID CCA®

10 de junio 2021 a las 18.00h. Madrid)

Workshop **LIVE**

“Control de gestión & estrategia empresarial”



Enrique Aparicio

Founder & CEO de Attyck.
Retail Merchandising Advisor en Tous.
Anteriormente Director de Business
Intelligence & Controlling de Parfois.
Miembro del Consejo Académico
de la Certificación CCA®.

Santi Aliaga

Consejero de Zyrular Foods.
Director de Control de Gestión
del Grupo Vall Company.
Miembro del Consejo Académico
de la Certificación CCA®



organizan

Global Chartered Controller Institute (GCCCI) y Escuela de Excelencia Empresarial (EXCE)



GCCCI Global Chartered
Controller Institute
Analyzing the past, Managing the present, Improving the future



**ESCUELA
EXCE**
Escuela de Excelencia Empresarial

Control de Gestión & Analítica de Datos

Piezas fundamentales en la estrategia

Enrique Aparicio

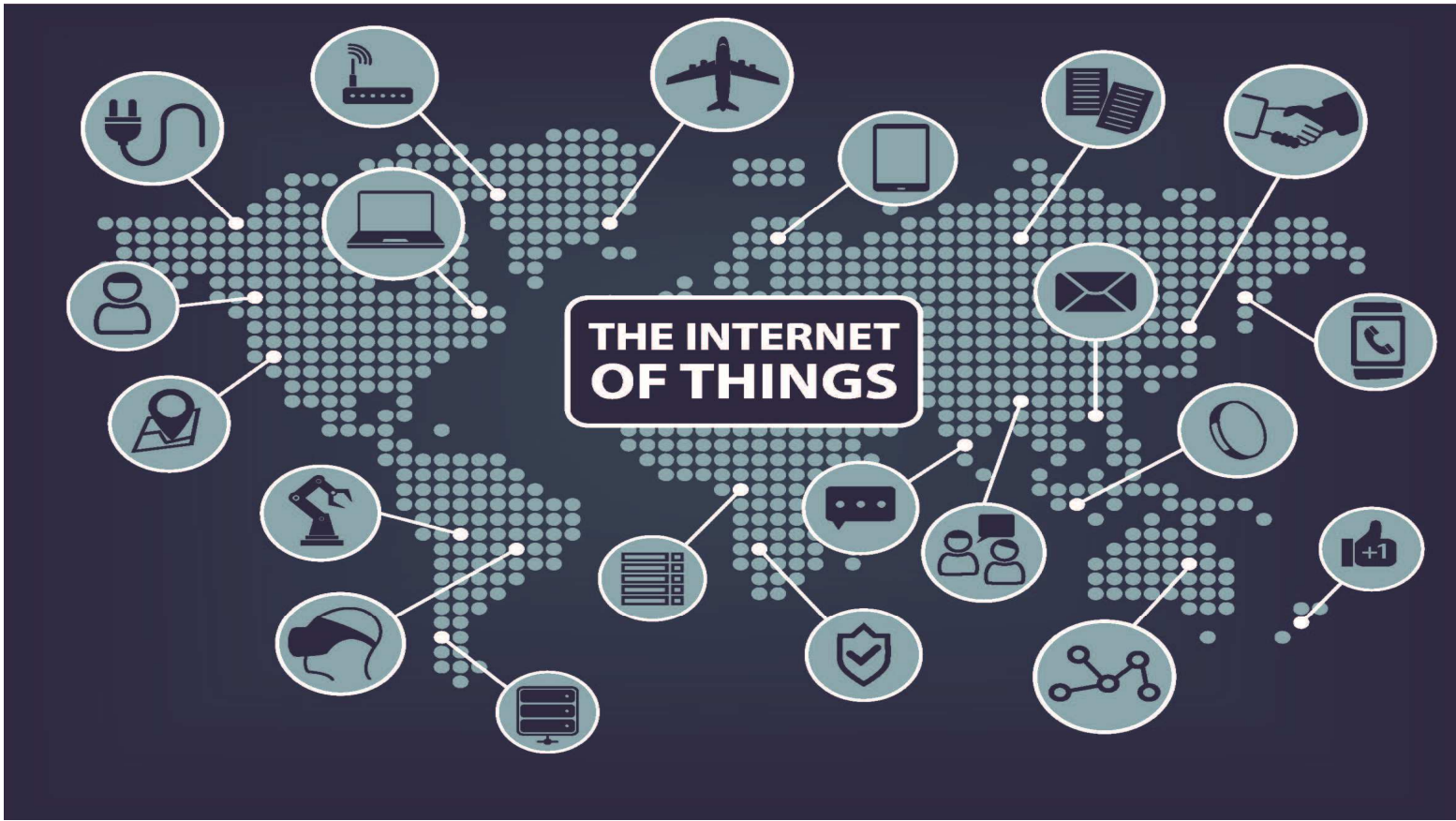


Las empresas quieren emprender su digitalización



Tienen muchos datos que no saben como explotar

CTMX	0.45	▲	+0.45%
FTR	-0.23	▼	-2.34%
CSCO	-1.01	▼	-1.89%
CHK	0.02	▲	
AAPL	+2		
PRTO			
AMZN			
TSLA			
AVGO			
SIRI	0.65		

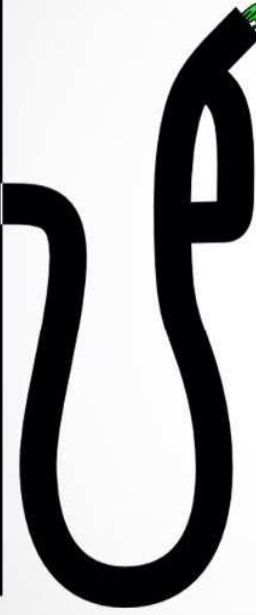


Pero la mayoría de ellas no saben cómo





0110010101110010
0000011000010111000
0010011000010111000
1011011100110011100
11100100111011101
010000001110000110
100001101001011011
011000010111000011



DATA

IS THE NEW OIL



Visibility Drives [Data-Driven](#) Decision-Making

Los CONTROLLERs deben posicionarse
cómo los líderes de esta **GRAN
REVOLUCIÓN.**

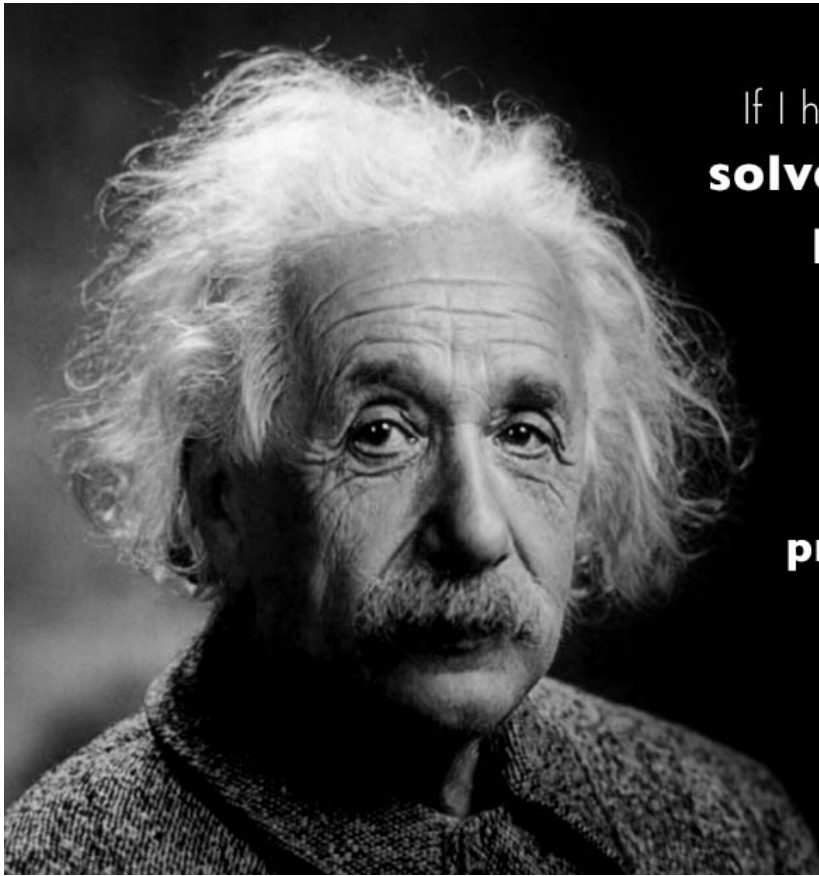
**Pero, ¿cómo podemos
hacerlo?**

1. Diseña KPIs y así harás que la organización pase a la acción: teniendo el control de las relaciones causa-efecto



11

Aunque parezca increíble, hay grandes lagunas entre lo que la empresa mide y lo que quiere conseguir. O mejor dicho, cómo lo quiere conseguir.



If I had an hour to
solve a problem and my
life depended on it,
I would use the
first 55 minutes
determining the
proper questions to ask.

Albert Einstein



We run the company by questions,
not by answers.



— *Eric Schmidt* —

Hacer las preguntas correctas (KPQs) nos dan los mejores KPIs

KPQs, el arte de hacerse las preguntas correctas

>KPQs: Key Performance Questions

1. Estrategia
2. Involucra a los equipos en el diseño de las preguntas clave
3. Haz las KPQ con preguntas abiertas
4. Céntrate en el presente, pero sobre todo en el futuro
5. Preguntas cortas y claras
6. Redisénalas en el proceso de elaboración de los KPIs

Ejemplos de KPQs

- > ¿En qué medida estamos mejorando nuestros márgenes de beneficio para nuestros nuevos servicios?
- > ¿Qué tan bien estamos fomentando la lealtad entre nuestros clientes más rentables?
- > ¿En qué medida estamos reduciendo nuestro nivel de desperdicio de producción en la planta de producción?
- > ¿Qué tan bien estamos respondiendo a las oportunidades más interesantes que ofrece el mercado?
- > ¿En qué medida estamos mejorando nuestra reputación internacional?
- > ¿Qué tan bien estamos mejorando el compromiso del personal entre nuestros empleados de alto potencial?

Consejos prácticos para el diseño de KPIs

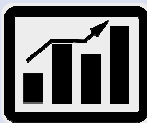
- > **Que midan resultados de procesos o acciones repetidas**
- > **Deben hablar un “lenguaje” ampliamente entendido** (y fácil) por la organización
- > **Medible de forma sencilla.** Si no es así:
 - Invertir para que así sea
 - Obtener otra opción más sencilla aunque sea un visión próxima pero no exacta
- > **Datos SIEMPRE veraces y correctos**
- > **Leading indicators**, no es fácil pero el esfuerzo merece la pena
- > Asegurar el **alineamiento de todos los KPIs** globales y de las áreas

Consejos prácticos para el diseño de KPIs

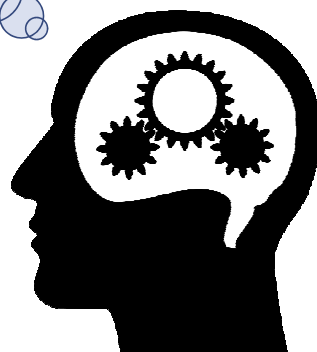
- > Con diferentes desempeños, **los KPIs deben asegurar la puesta en acción de medidas correctoras**
- > Debe medir la performance del KPI sobre el objetivo
- > Los KPIs deben ser vivos y debemos asegurar su revisión periódica
- > Unir sistemas de compensación con los KPIs
- > **Simplifica y quédate con pocos KPIs**
- > Para quitar KPIs, a veces funciona bien la conjunción de varias métricas

2. Comunica de forma inteligente y pasa al siguiente nivel en el impacto de tus análisis y conclusiones

Recordamos el **80%**
de lo que vemos



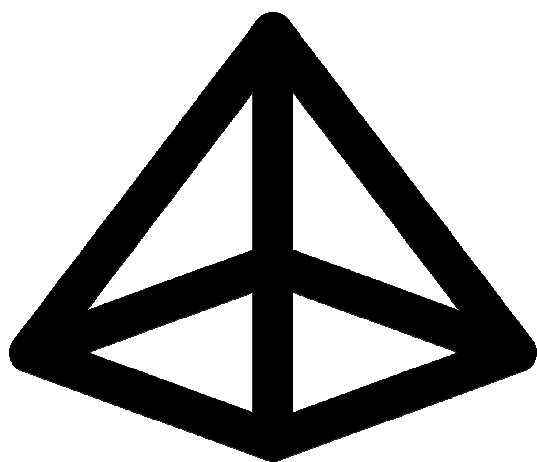
20% de lo
que leemos



10% de lo
que oímos



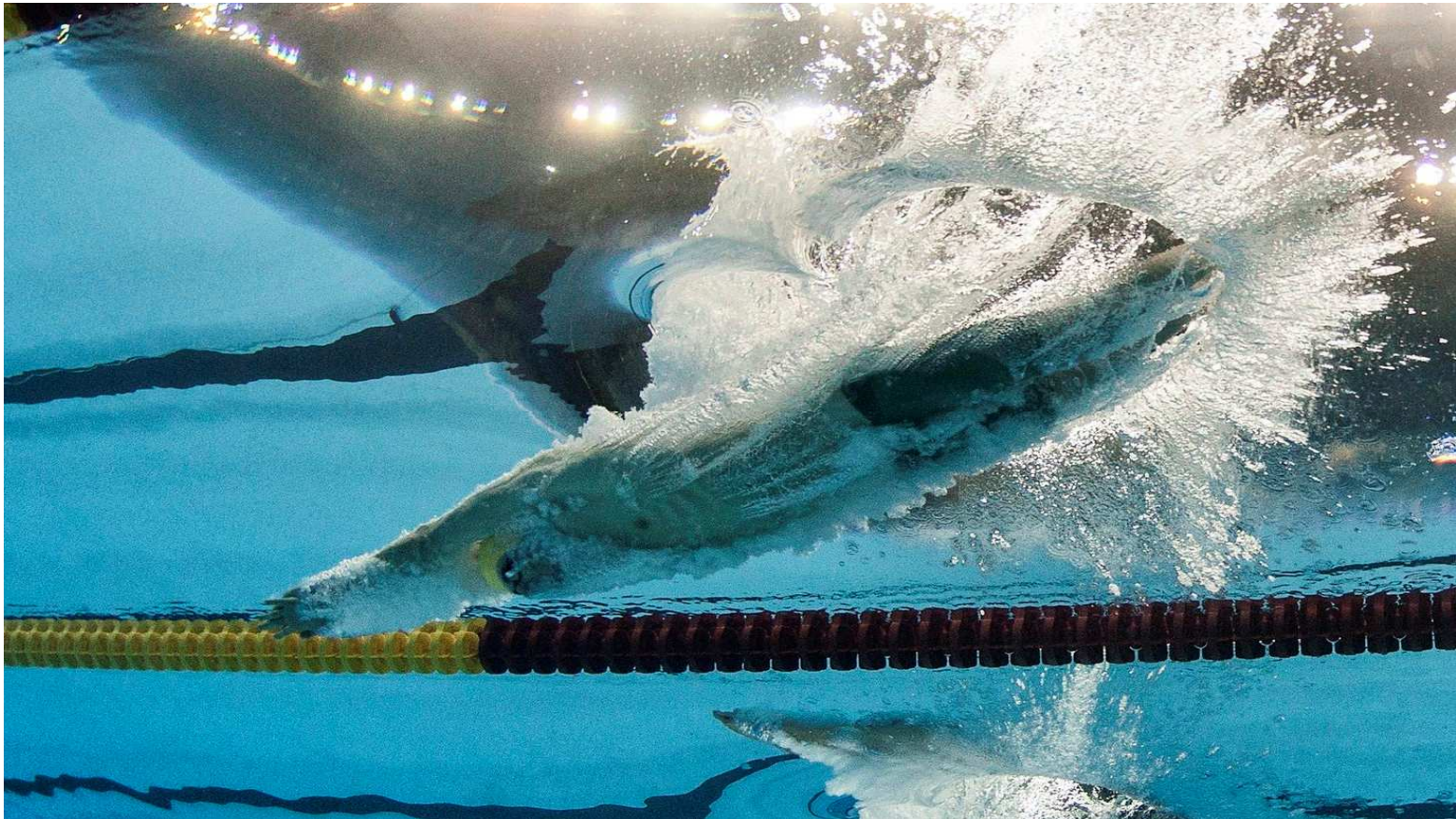
“The pyramid principle” es una de las técnicas más efectivas para comunicar de forma lógica una conclusión compleja



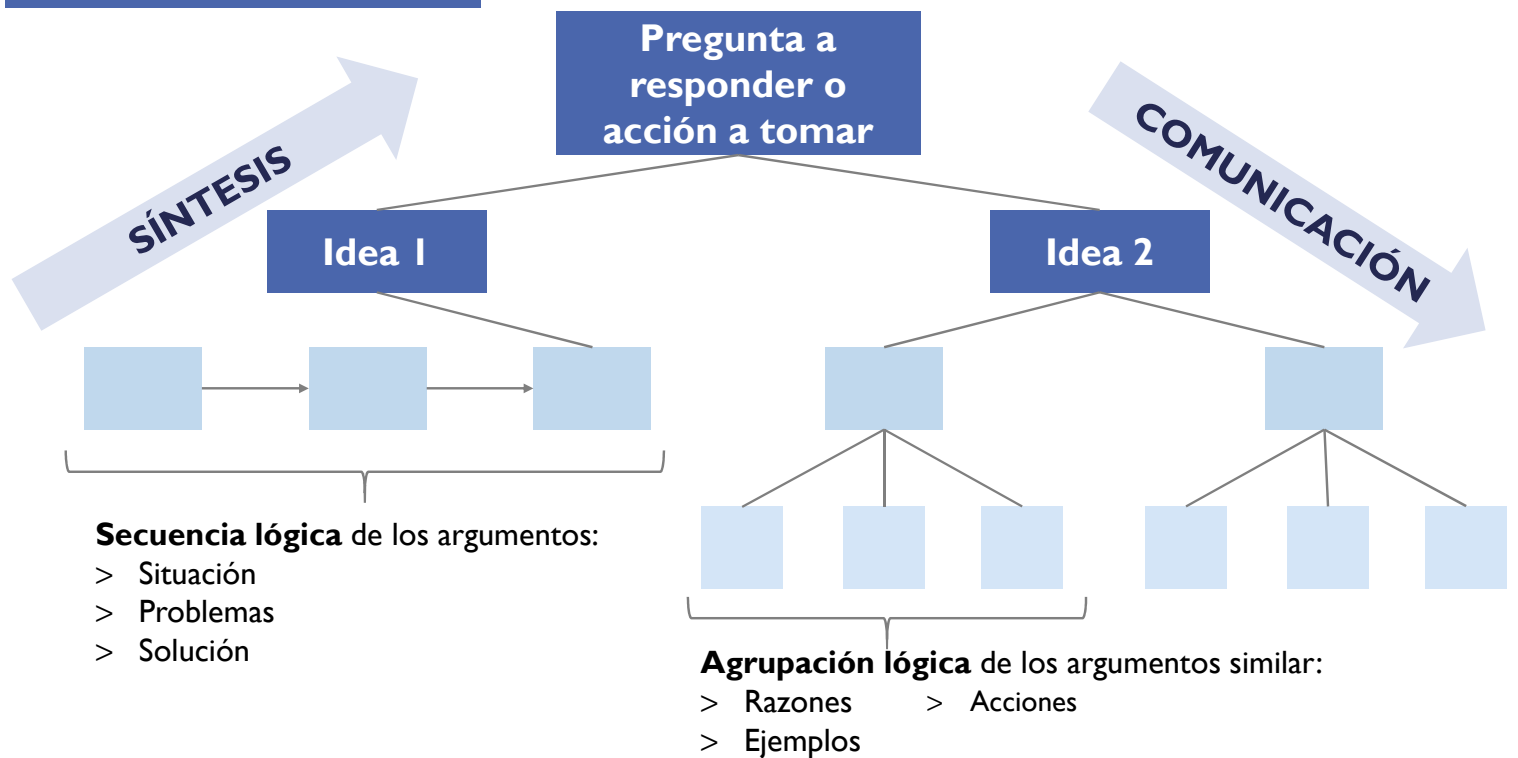
1. Siempre la respuesta primero

2. Agrupa y resume los argumentos

3. Ordena de forma lógica las ideas que lo apoyan



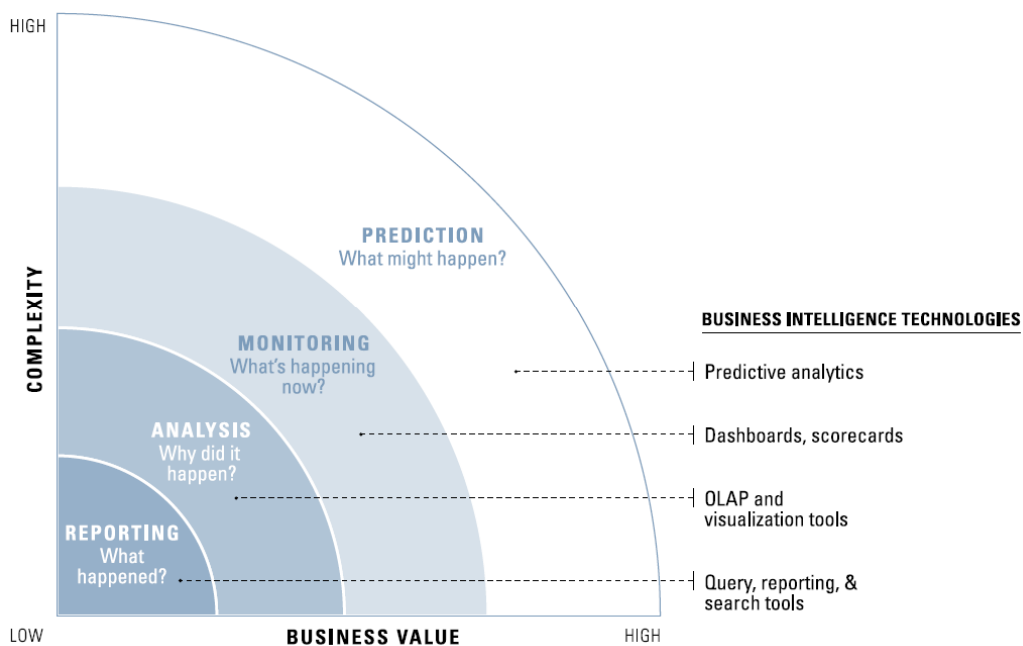
El principio de la pirámide lo podemos resumir de la siguiente forma



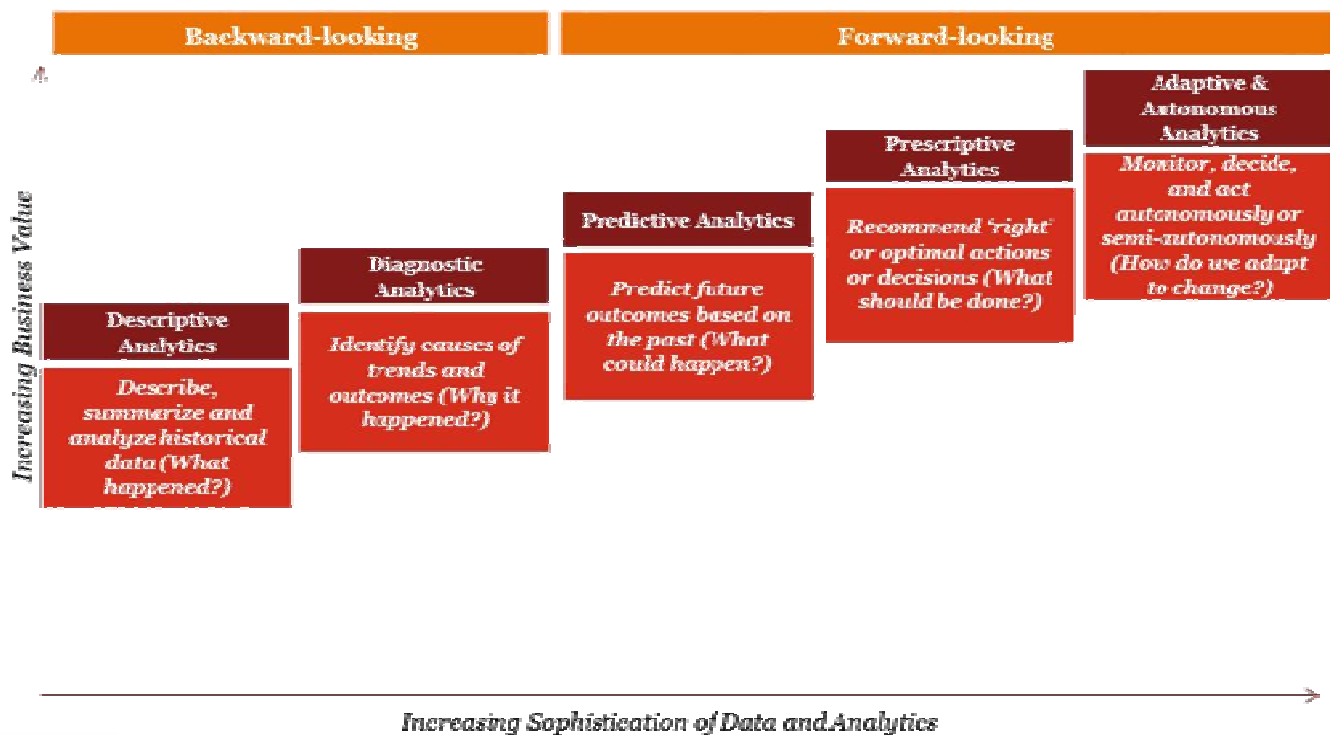
3. Usa Analytics y haz que las nuevas tecnologías trabajen para ti y no tú para ellas



BI no es sólo reporting...



Source:TDWI best practices report



Source: Deloitte



Ejemplos de Algoritmos y herramientas

Algoritmos

- > **Asociación:** para recomendaciones de compra
- > **Árboles de decisión**
- > **Bayes:** sencillo y fácil de implementar
- > **Redes neuronales:** prueba diferentes posibilidades y elige la más probable
- > **K-means** (clustering)

Herramientas

- > **Rapid Minner** (gratuito con restricciones)
- > **SPSS**
- > **Python:** está siendo uno de los más populares
- > Basadas en **lenguaje "R"** (R+Rstudio): muchas herramientas y documentación *open source*

Cuadrante de software de BI

Empresas que ofrecen gran valor añadido especializadas en un segmento

Potentes en algunas funcionalidades concretas



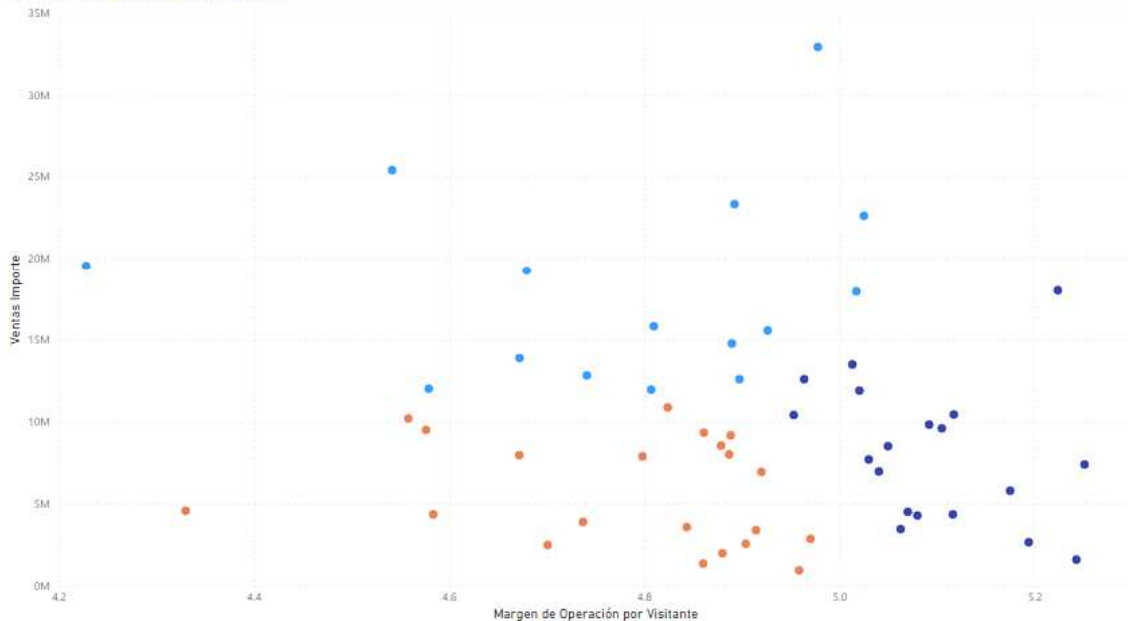
Ofrecen gran cantidad de funcionalidades a una gran cantidad de clientes

Pueden ofrecer gran número de funcionalidades pero de menor valor añadido

Haz clustering automático

Margen de Operación por Visitante and Ventas Importe by Tienda and Cluster de MOV

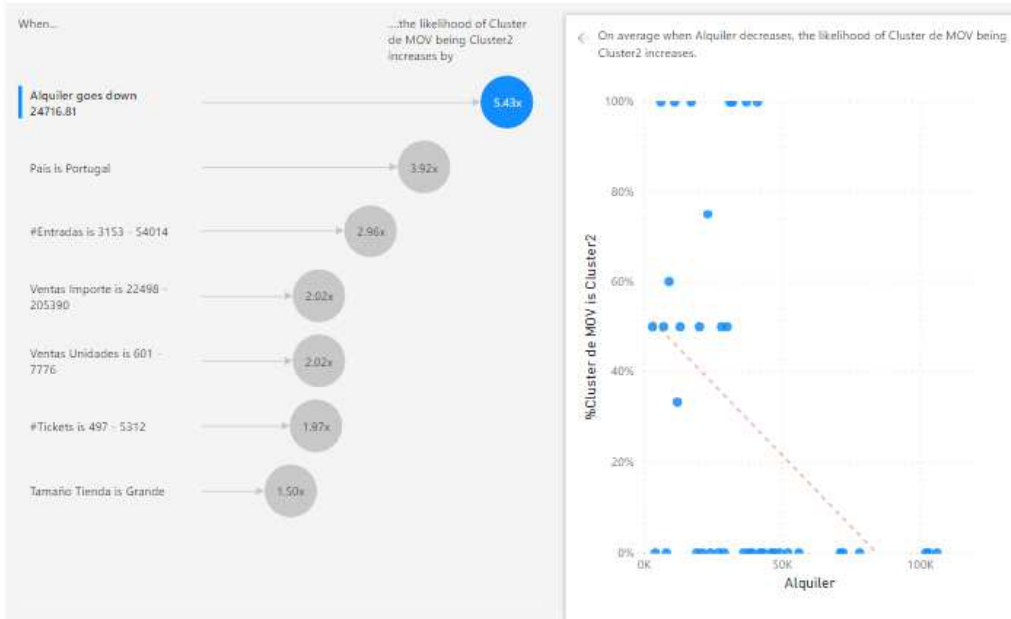
Cluster de MOV Cluster1 Cluster2 Cluster3



Encuentra Insights sin grandes análisis hiper-complejos

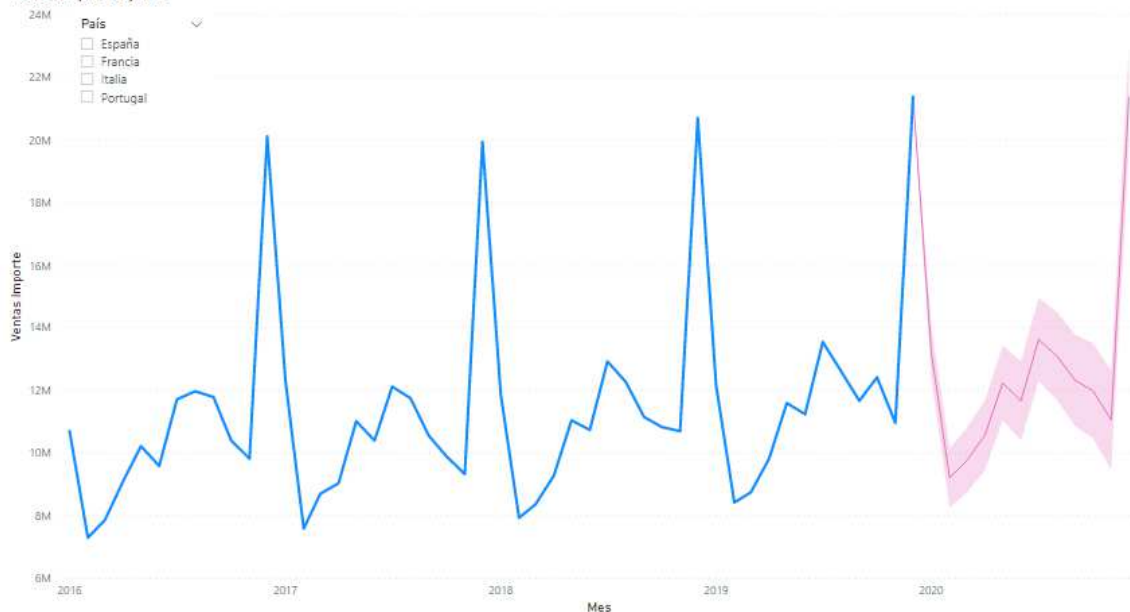
Key influencers Top segments

What influences Cluster de MOV to be Cluster2?



Usa Análisis Predictivo

Ventas Importe by Mes



Bienvenidos a “The Third Machine Age”

1. Revolución Industrial

2. La Era de la Información

3. La Era de la Inteligencia Artificial

El controller debe ser la
CLAVE en esta gran
TRANSFORMACIÓN

El controller debe ser LA CLAVE de la TRANSFORMACIÓN

1. Diseña KPIs y así harás que la organización pase a la acción: teniendo el control de las relaciones causa-efecto
2. Comunica de forma inteligente y pasa al siguiente nivel en el impacto de tus análisis y conclusiones
3. Usa Analytics y haz que las nuevas tecnologías trabajen para ti y no tu para ellas