



# Radiografía digital del Control de Gestión en España

**Diagnóstico del nivel de madurez del Control  
de Gestión en el entorno digital**



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

Junio 2018



[kpmg.es](http://kpmg.es)



# Índice

➤	Antecedentes e introducción	pág. 3
➤	Motivación del estudio	pág. 6
	1.- Cuadrante Estrategia	pág. 12
	1.1. Visión de la estrategia digital	pág. 13
	1.2. Planificación estratégica del entorno digital	pág. 18
	1.3. Organización y skills de controlling digital	pág. 21
➤	2.- Cuadrante Indicadores	pág. 24
	2.1. Información operativa del negocio digital	pág. 26
	2.2. Información financiera del negocio digital	pág. 28
	2.3. Apoyo a la toma de decisiones	pág. 30
➤	3.- Cuadrante Flujo de Información	pág. 34
	3.1. Calidad del dato	pág. 36
	3.2. Soluciones EPM (Enterprise Performance Planning) & Cloud	pág. 38
	3.3. Big Data / Data Analytics - Web/Social Media/Mobile	pág. 41
➤	4.- Cuadrante Operaciones	pág. 44
	4.1. Digitalización de la cadena de valor	pág. 47
	4.2. Digitalización interna de los procesos operativos	pág. 49
	4.3. Digitalización de la Función de Control de Gestión	pág. 52
➤	5.- Conclusiones a nivel sectorial	pág. 56
	5.1 Cuadrante de Estrategia por sectores	pág. 58
	5.2 Cuadrante de Indicadores por sectores	pág. 64
	5.3 Cuadrante de Flujo de Información por sectores	pág. 65
	5.4 Cuadrante de Operaciones por sectores	pág. 66



# Antecedentes e introducción

“

*Vivimos en la era del “Darwinismo Digital”, un momento en el que las nuevas tecnologías, los comportamientos sociales, regulaciones y modelos de negocio están evolucionando más rápido que la capacidad de las organizaciones para adaptarse y responder*

”

La transformación digital es mucho más que el cambio que trae consigo la tecnología. Es una transformación integral y global, una nueva forma de pensar y gestionar. Es una aptitud hacia esta nueva realidad. En este momento la tecnología, las organizaciones y la sociedad están evolucionando más rápido que la capacidad que tenemos de adaptarnos y responder. La esencia de esta revolución es la transformación de la información, que se puede almacenar, entender, procesar, transportar y acceder de manera distinta porque han desaparecido las limitaciones físicas. Vamos hacia la fusión del negocio físico y el digital, hacia un ecosistema donde las empresas no competirán por productos, sino por plataformas tecnológicas, hacia un mundo global, integrado y visible, donde la función de control de gestión tendrá un papel vital.

Esta transformación digital afecta por tanto, a ámbitos fundamentales:

- **La tecnología:** La conexión integral de las distintas áreas de la economía, facilitada por las nuevas tecnologías y la aparición de nuevas herramientas digitales.

- **Las operaciones:** La adaptación de las cadenas de valor de los distintos sectores de la economía a los nuevos modelos de negocio y estrategias.

- **La sociedad:** La manera en la que los players de cada sector se adaptan a las nuevas condiciones que imperan en la economía digital.

La evolución del entorno socioeconómico y del digital ha forzado a los profesionales de control de gestión a adaptarse a las nuevas circunstancias. El transcurso de la comunicación y la transmisión de información definen nuestra civilización desde que Gutenberg inventara la imprenta de tipo móvil en 1450. Esto permitió la producción de libros masivamente y una nueva forma de conservar y transmitir la información, las ideas y la cultura. En el siglo XIX la aparición de la prensa escrita y la comunicación por cable dieron paso al telégrafo y al teléfono, el proceso de comunicación crecía hasta que en el siglo pasado los medios de comunicación de masas irrumpieron dando paso a la economía del conocimiento. En este momento, el entorno económico se caracterizó por el exceso de demanda, donde lo importante era producir de forma continua y el foco estaba en la eficiencia. Por otro lado, la competencia era escasa y en todo caso local, por lo que la necesidad de información era limitada y el entorno era más o menos cierto, estable y, sobre todo, manejable. En este contexto, como sugería Henri Fayol (1841-1925), “el control consiste

en verificar si ocurre todo de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos”.

**Así, durante gran parte del siglo XX, la función de control de gestión tuvo una visión de ingeniería y se enfocó sobre todo en el control de costes de producción y en la preparación y coordinación del proceso presupuestario. Sin embargo, desde los años ochenta se produjo un desarrollo tecnológico muy importante que permitió democratizar los medios de producción, cuya consecuencia directa fue la proliferación de la competencia y un mundo caracterizado por un exceso de producción.**

Fruto de este cambio de paradigma, las organizaciones más exitosas son las que se han centrado en la innovación y la diferenciación. Lo importante en la actualidad no es solo producir bien y barato, sino también atender y ofrecer productos novedosos a una demanda que es más global e internacional que nunca y que maneja información en tiempo real. En este nuevo marco, el control de gestión se está posicionando como una función estratégica dentro de la compañía al ser una palanca crucial para dar estabilidad a la empresa en un entorno tan volátil y cambiante. Por este motivo, la función de control de gestión ha dejado de ser una mera figura que analiza costes para evolucionar hacia un nuevo perfil, estratégico y promotor del cambio.

En los próximos años, este profesional se verá obligado a ampliar sus actuales conocimientos fundamentales, adquiriendo nuevas competencias y habilidades para seguir siendo un elemento clave dentro de la gestión de las organizaciones. En el contexto de la revolución digital, la función de control de gestión está llamada a adoptar una posición mucho más dinámica y activa en las organizaciones.

Es imprescindible que invierta más tiempo en la gestión de gran cantidad de datos, tanto estructurados como no estructurados, en los análisis predictivos y en la gestión de la información del mercado y del entorno. Tendrá que familiarizarse con términos como Cloud, EPM, Internet of Things, Big Data, Data Science y Business Analytics porque van a formar parte de su día a día. Es por esto que la transformación digital se presenta como un reto en el tejido empresarial de España en el medio y largo plazo.

“

*Vamos a ser digitales de extremo a extremo, hacia dentro y hacia fuera*”

**José María Álvarez-Pallete**  
Presidente de Telefónica

# Motivación del estudio

Con el fin de analizar el nivel de madurez digital actual de la función de control de gestión en las compañías españolas y poder identificar las áreas a desarrollar, el Global Chartered Controller Institute - GCCI junto con KPMG, han diseñado un estudio pionero y único a nivel mundial basado en un conjunto de cuestiones con el fin de entender mejor dicha madurez, creando la Matriz SIFO powered by Chartered Controller Analyst, CCA Certificate® & KPMG.

El estudio ha analizado diversos sectores para entender mejor y tener una visión más amplia de la madurez digital actual de la función de control de gestión en las compañías en España, los sectores que se han analizado son los siguientes, recibándose más de 200 respuestas de compañías con niveles de facturación superiores a 100 millones de euros:

Distribución y consumo



Infraestructura y transportes



Servicios Profesionales



Industria y energía



Telecomunicaciones y media



Sector financiero



Gobierno y sanidad



Tecnología



Turismo y ocio



El estudio de la Matrix SIFO powered by Chartered Controller Analyst, CCA Certificate® & KPMG tiene un doble objetivo:

- Conocer cuál es el nivel de preparación de la empresa en control y gestión en el entorno digital

- Medir el nivel y madurez de la Estrategia, Indicadores, Flujo de Información y Operaciones Digitales (SIFO Matrix®).

Para ello, el estudio se estructura en cuatro grandes bloques de gestión y control en las empresas en la Era Digital:



**Matrix SIFO powered by Chartered Controller Analyst, CCA Certificate® & KPMG**

A continuación se introduce cada uno de ellos.





## 1. Cuadrante Estrategia

El objetivo de este bloque consiste en tener una visión global y transversal del negocio (físico + digital), donde se analiza cual es el grado de conocimiento de las disrupciones digitales y de posibles estrategias.

Este bloque se divide en 3 áreas:



## 2. Cuadrante Indicadores

El objetivo del segundo bloque de cuestiones es conocer el nivel de adaptación de los indicadores para la gestión del canal online. Se identifica la información operativa en el negocio digital relacionada con la trazabilidad del proceso de venta al cliente, el producto o el canal, para detallar el grado de conocimiento de indicadores financieros

digitales y la aportación de información a la toma de decisión, algo fundamental en el trabajo de control de gestión hoy en día.

Este bloque se divide en 3 áreas:



### 3. Cuadrante Flujos de Información

El objetivo de este bloque es conocer el grado de tratamiento de datos y uso de técnicas y herramientas digitales como soporte para el análisis. Se detalla el grado de conocimiento sobre las políticas y estándares que garantizan la calidad del dato para determinar qué

control tiene la función de control de gestión sobre estos datos en los diferentes sistemas de información.

Este bloque se divide en 3 áreas:



## 4. Cuadrante de Operaciones Digitales

El objetivo de este bloque es conocer el nivel de incorporación del negocio digital en los procesos de controlling. Se determina qué entendimiento hay sobre los posibles impactos que la digitalización ejerce sobre la cadena de valor, sobre las diferentes técnicas de digitalización en la fase de integración de los procesos operativos y sobre la función y adaptación del control de gestión al medio digital.

De esta forma repasamos también qué herramientas de gestión emplean los controllers, si han permitido mejorar la calidad de su trabajo y en qué medida se adaptan al entorno digital.

Este último bloque se divide en 3 áreas:

# 1

## Cuadrante Estrategia





## 1. Cuadrante Estrategia

Las empresas son grandes barcos que hay que liderar y guiar día a día, antes de empezar el camino hay que saber definir hacia dónde vamos y, a partir de ahí, diseñar la hoja de ruta y navegar sin perder de vista nuestro destino. A pesar de ello, a veces, nos tocará salirnos del camino diseñado, nos encontraremos con tormentas que es mejor esquivar, de

ahí la importancia de que el plan emprendido no nos limite la flexibilidad. Y todo ello, debemos hacerlo con el enfoque de cuestionarnos las ideas predefinidas y asentadas y sin olvidarnos de emprender este camino con innovación y creatividad, para así encontrar las mejores soluciones a los retos que aparecen.



### Visión de la estrategia digital

Actualmente estamos viviendo la era exponencial, la cuarta revolución industrial, la llamada “revolución de la inteligencia, de la tecnología y de la información”. Vivimos un momento de transformación y disrupción social y económica en el que tenemos que seguir aprendiendo cada día, como decía un proverbio taoísta: “El cambio es la única constante”.

Como comentamos en la introducción, vivimos en la era del “darwinismo digital”, en un nuevo ecosistema tan cambiante y dinámico, que tener una visión estratégica digital será vital para subsistir y convertirnos en líderes, siendo únicos y manteniendo nuestra posición competitiva en el tiempo.

Hasta alcanzar este objetivo, y partiendo de los datos obtenidos en el estudio, podemos observar que existe

un margen amplio de mejora en el conocimiento del número de disrupciones digitales a las que se enfrentan las compañías (el 24% serían capaces de enumerar 5 o más disrupciones digitales), siendo clave este factor para la supervivencia a medio y largo plazo.

Respecto al conocimiento de nuevos targets de clientes, es cierto que aproximadamente el 70% de encuestados tiene claro cuál es su segmento objetivo, si bien el 50% de los mismos aún debe poner en marcha un plan de captación; o acerca del conocimiento de nuevos productos/servicios derivados de la transformación digital, donde el 31% puede enumerar 4 o más productos y servicios nuevos, porcentaje que aun siendo relevante muestra un largo camino por recorrer.



## 1. Cuadrante Estrategia

Es cierto que los clientes son lo más importante. Pero tener una visión clara de los nuevos competidores a considerar puede ayudar a comprender mejor cómo resolver las necesidades de los clientes actuales y también de los futuros. Aquellas empresas que no tengan una visión clara, tendrán problemas para subsistir, ya que nos dirigimos hacia un mundo en el que muchas empresas se moverán desde otros sectores y entrarán en los nuestros, moviéndose rápida y agilmente. Aunque el porcentaje que muestra el estudio en este ámbito (aproximadamente el 49% de encuestados analiza aunque sea informalmente nuevos competidores a considerar) queda espacio de mejora y desarrollo. **Sólo la capacidad de anticipación y de visión estratégica digital nos harán sobrevivir a estos nuevos escenarios, muchos de ellos aún ni imaginables. Claros ejemplos, son WhatsApp que puso en jaque a las operadoras de teléfono, Tesla al sector de la automoción, o el caso de Netflix cuando destronó a Blockbuster,..., es decir, la**

**era digital crea y fomenta muchos más Davids contra Goliats, es una era, donde la innovación y estrategia digital toman su máxima expresión.**

Respecto a si las empresas tienen una visión clara de los nuevos canales de distribución, las respuestas muestran un dato bastante positivo, siendo un 75% las empresas que han empezado a operar a través de canales y un 28% tienen además planificado el lanzamiento de canales adicionales. Este dato es curioso, ya que si analizamos las otras cuestiones anteriores relacionadas con productos, competencia y clientes, se podría entender, que se podrían estar lanzando en algún caso canales nuevos sin tener totalmente claro el objetivo y estrategia perseguido; Estos canales podrían ser las páginas webs, desarrollados por alineamiento con las tendencias, más que motivados por estrategias realmente definidas.

Por último, como podemos apreciar en la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), si

nos centramos en los elementos internos a la empresa, la mayor debilidad que se identifica son las competencias relacionadas con las habilidades y perfiles digitales, es decir, las empresas están preocupadas por la falta de capital humano que pueda liderar y gestionar este nuevo cambio.

Respecto a las fortalezas encontramos una situación interesante, ya que las 5 competencias consideradas en el estudio (fomento de la innovación digital, digitalización de la cadena de valor, skills digitales, fomento del trabajo en un entorno digital y usos de tecnología digitales) tienen porcentajes de respuesta muy parecidos.

Si nos centramos en los factores externos a la empresa, podemos observar que no hay grandes diferencias entre las 5 competencias del estudio, apreciándose oportunidades en el fomento de la innovación y de la digitalización de la cadena de valor, dando la primera un valor diferencial a

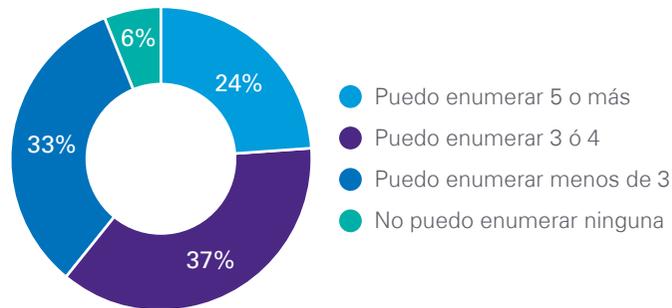
nivel de productos y facilitando la segunda la optimización de costes y una mayor agilidad de cara al cliente final (25% y un 24%, respectivamente).

Resumiendo, podemos apreciar que en España ya hemos iniciado el camino en cuanto a la visión estratégica digital, pero todavía está por recorrer en gran parte. Debemos reflexionar, ya que hacia dónde vamos no es sólo un cambio tecnológico, es algo mucho más transformador, vamos hacia cambios de modelos de negocios, y solo aquellas empresas que tienen y tengan la habilidad de tener una visión clara podrán sobrevivir y ser competitivas. Las empresas tendrán que formularse estas reflexiones: ¿Qué pasa si tu competidor entiende y aplica estas nuevas tendencias antes que tú?, ¿qué pasa si un nuevo competidor que nunca has visto antes se transforma en tu primera amenaza? ¿quieres ser parte del cambio o quieres ser cambiado?

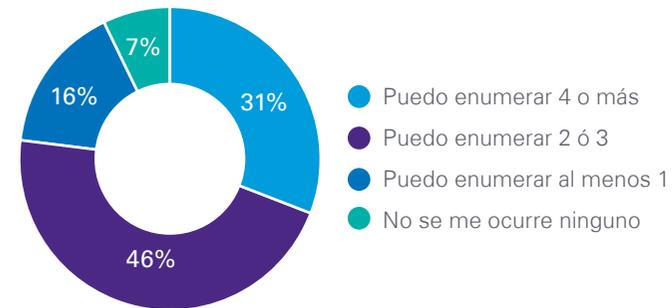


## 1. Cuadrante Estrategia

### 1. ¿Conoce cuáles son las disrupciones digitales a las que se enfrenta su industria?



### 2. ¿Conoce cuáles son los productos y servicios nuevos en función de la transformación digital?



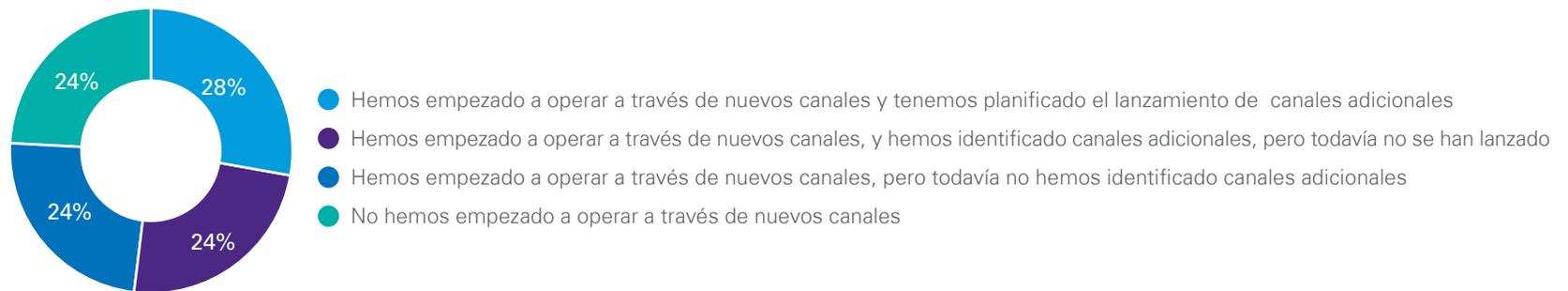
### 3. ¿Tiene una visión clara de los nuevos targets de clientes?



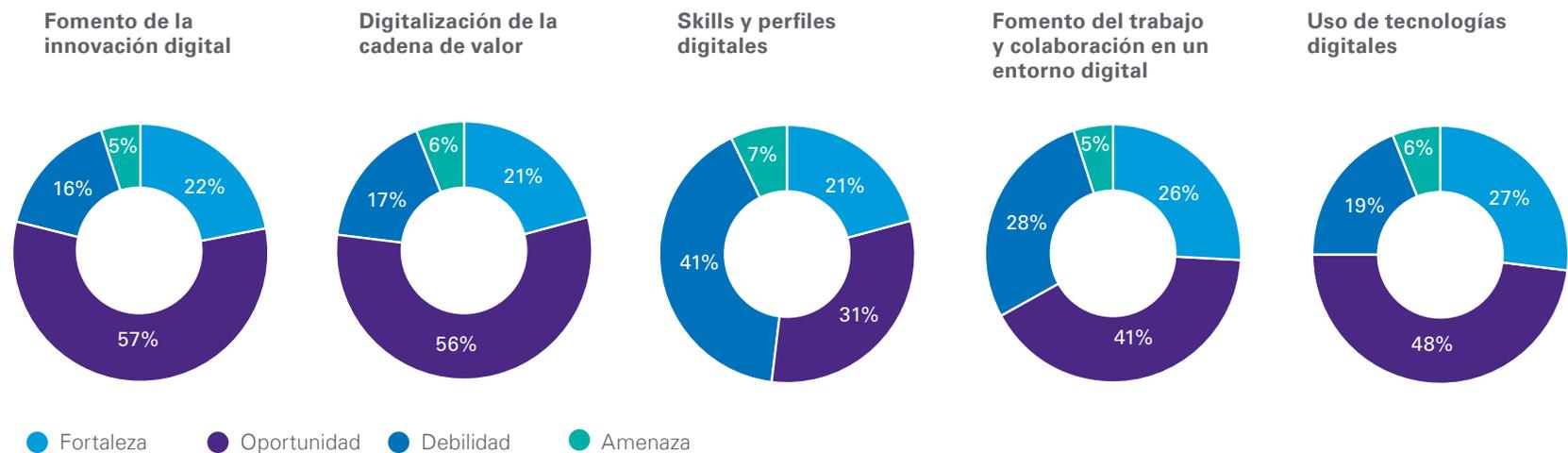
### 4. ¿Tiene una visión clara de los nuevos competidores a considerar?



### 5. ¿Tiene una visión clara de los nuevos canales de distribución?



### 6. ¿En que cuadrante DAFO se encuentran las competencias relacionadas con digital?





## 1. Cuadrante Estrategia



### Planificación estratégica del entorno digital

“ El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo ”

**Russell Ackoff**

“ La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes ”

**Peter Drucker**  
Harvard Business School

Muchas empresas, especialmente las de menor tamaño, carecen de un plan estratégico. De hecho, no es extraño ver como empresas de cierto tamaño también carecen de este plan. Igualmente, dependiendo del sector, también puede haber mayor o menor tendencia a la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico. Por ejemplo, en el sector de la automoción, marcado por un enfoque y visión a largo plazo, es usual que las empresas tengan uno, independientemente del tamaño. En cambio, aquellas que se caracterizan por ser sus actividades con carga más operativa, suele ocurrir lo contrario. Esta carga operativa suele venir de organizaciones con sistemas de información ineficientes o poco integrados, procedimientos no definidos, ni estandarizados y con tareas y funciones poco delimitadas.

Pero independientemente del sector y del tamaño de la organización es clave que exista el plan estratégico. O, ¿no es importante saber hacia dónde nos dirigimos y cómo y cuándo lo haremos? Según Chris Outram, autor del libro “Digital Stractics - How Strategy Met Tactics and Killed the Strategic Plan”, el mundo digital está cambiando el plan estratégico, reduciendo sus plazos, ya que para poder responder a estos nuevos escenarios las empresas tienen que ser ágiles y rápidas, reduciéndose los ciclos de planificación en todos los niveles, elaborándose planes estratégicos con duraciones más cortas y a la vez siendo más dinámicos y adaptativos.

¿Por qué es tan importante trabajar con objetivos? Porque si no sabes a dónde vas, no es tan importante el camino que tomes. Porque si no sabes lo que quieres no es tan importante lo que hagas. Son uno de los ingredientes clave en la estrategia digital: permite saber por qué se hacen las cosas y qué se quiere conseguir con cada tarea. En pocas palabras: dan sentido al esfuerzo y acercan resultados.

Como se puede apreciar en el informe, aproximadamente el 42% de las empresas tienen todos o la mayoría de los objetivos de la estrategia digital identificados, medidos y

con modelos de valoración de inversiones asociados. Esto refuerza las conclusiones del apartado anterior, vemos de nuevo que avanzamos en la estrategia digital y su planificación, aun cuando debemos desarrollar y consolidar estos conceptos de forma sólida y continua.

“ *Los modelos de negocio de las empresas del futuro se están creando hoy. Aquellas empresas incapaces de reinventarse y desarrollar un modelo de negocio adecuado simplemente no tendrán futuro. Desaparecerán. Vivimos un momento de cambio, y ya nos explicaba Peter Drucker que donde hay cambio hay oportunidades. Pero el que no ve las oportunidades verá amenazas. El futuro empieza hoy* ”

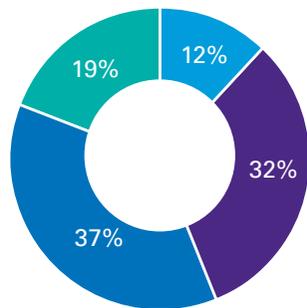
**Joan E. Ricart**

Chairman of the Strategic Management Department at the IESE Business School, University of Navarra



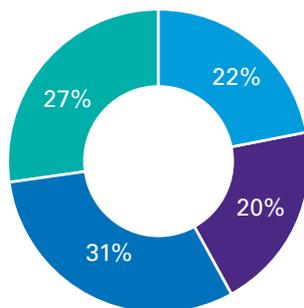
## 1. Cuadrante Estrategia

### 7. ¿Están claramente identificados y son medibles los objetivos de la estrategia digital?



- Sí, todos los objetivos de la estrategia digital están identificados y son medibles
- La mayor parte de los objetivos de la estrategia digital están identificados y asociados a objetivos medibles de planificación y seguimiento
- Menos de la mitad de los objetivos de la estrategia digital están identificados y son medibles
- Ninguno de los objetivos de la estrategia digital están identificados y son medibles

### 8. ¿Se realiza una gestión activa de la inversión digital?



- Sí, disponemos de una estrategia clara de inversión digital y un modelo de valoración formalizado
- Sí, disponemos de una estrategia clara de inversión digital y modelo de valoración no formalizado
- Sí, se dispone de una estrategia clara de inversión digital pero sin un modelo de valoración asociado
- No se dispone de una estrategia de inversión digital



### Organización y skills de controlling digital

La presión y obsesión por los resultados a corto plazo puede ser un lastre para la organización en el largo plazo. Por ello, en este entorno digital, la función de control de gestión puede y debe desempeñar un importante valor añadido.

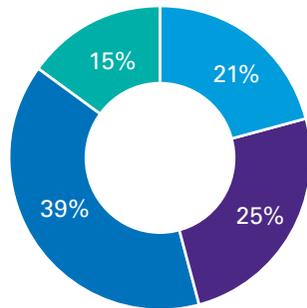
En este nuevo escenario disruptivo es necesario pasar de una estrategia digital a la digitalización de la estrategia, produciéndose un cambio total en toda la cadena de valor y áreas organizativas de la empresa. Tener una visión global de todo el negocio, tanto del digital como del físico, y ver las interconexiones que existen en toda la cadena de valor será determinante. En este sentido, la función de control de gestión jugará un papel crucial, ya que este profesional es uno de los pocos perfiles dentro de la empresa que tiene esas competencias y habilidades. Se trata de dibujar cómo podría ser el futuro y traerlo al presente.

Podemos apreciar en el estudio que poco a poco el controller forma parte, cada vez más, del comité de dirección en las empresas (45% de las compañías según la encuesta), si bien, su papel como impulsor de la transformación digital debe ser potenciado, dado que sólo en el 21% de los casos la función de control de gestión se involucra globalmente en este proyecto. Este dato puede explicarse en parte en algunas ocasiones por el desconocimiento real sobre qué puede aportar esta figura, más aún si consideramos que en el 30% de los casos existe una descripción de sus posiciones y en un 10% de sus competencias. Esto da una idea de la gran oportunidad que tiene la función de control de gestión de crecer y mejorar en este aspecto.



## 1. Cuadrante Estrategia

### 9. ¿Juega el controller un rol clave en el desarrollo de la estrategia digital?



- Se involucra globalmente y forma parte del Comité de Dirección
- Se involucra en algunos aspectos y forma parte del Comité de Dirección
- Se involucra en algunos aspectos y no forma parte del Comité de Dirección
- No se involucra, y no forma parte del Comité de Dirección



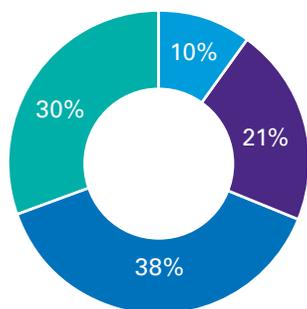
## Opinión del experto

Como podemos observar en el estudio realizado por GCCI y KPMG, actualmente las empresas tienen que mejorar la estrategia digital, un aspecto determinante para la subsistencia, ya que los resultados mostrados deben ser más positivos y alentadores para poder hacer frente a la transformación digital y a los nuevos modelos de negocio surgidos de este fenómeno exponencial.

Un elemento desde mi punto de vista que podría ayudar mucho a esta mejora es la función de control de gestión, ya que posee una visión global y transversal de toda la cadena de valor, desde la venta online y offline, hasta la producción, pasando por logística, finanzas y sistemas de la información. Es por ello, que la función de control de gestión, en este nuevo ecosistema digital, tan cambiante y dinámico, será un nexo vital y determinante para el éxito de la empresa. Pero analizando los resultados de la encuesta las empresas aún no lo consideran tan importante.

**Francisco Ochando**  
Digital Retail Planning Director NIKE Inc.

### 10. ¿Existe una descripción detallada de todas las posiciones y competencias de la función de Controlling asociadas a la transformación digital?



- Existe una descripción de posiciones y competencias detallada, además de un plan de formación
- Existe una descripción de posiciones general, además de un plan de formación
- Solo existe una descripción de posiciones general sin un programa de formación
- No existe

# 2

## Cuadrante Indicadores



```
..._mod = modifier_ob...
mirror object to mirror...
rror_mod.mirror_object =
eration == "MIRROR_X":
rror_mod.use_x = True
rror_mod.use_y = False
rror_mod.use_z = False
operation == "MIRROR_Y":
rror_mod.use_x = False
rror_mod.use_y = True
rror_mod.use_z = False
operation == "MIRROR_Z":
rror_mod.use_x = False
rror_mod.use_y = False
rror_mod.use_z = True

...selection at the end -add
_ob.select= 1
r_ob.select=1
context.scene.objects.active
"Selected" + str(modifier...
rror_ob.select = 0
bpy.context.selected_object
ata.objects[one.name].select

...nt("please select exactly
-- OPERATOR CLASSES ----

...types.Operator):
... X mirror to the selected
object.mirror_mirror_x"
rror X"

...context):
...text.active_object is not
```



## 2. Cuadrante Indicadores

Uno de los ejes básicos de la actividad de cualquier controller consiste en disponer de la información óptima para el control de gestión de la organización, información que normalmente es transformada a ratios e indicadores clave para operar en su día a día.

**En un entorno de digitalización, esta necesidad es aún más importante, dado que “casi todo lo digital es medible” y la base de análisis y comparación de información es todavía mayor.**

A partir de todos los datos anteriores, considerando tanto datos estructurados, como no estructurados, el controller podrá:

- Medir la consecución de los objetivos prioritarios considerados como base de la estrategia y planificación digital
- Servir de base comparativa (recurrente interna, o versus competencia) que ayude a determinar planes de acción
- En global, favorecer la toma de decisiones empresariales óptimas en base a datos objetivos

A partir de los resultados del estudio, evaluamos en este cuadrante tres ámbitos clave relacionados con la disponibilidad y utilización de indicadores relevantes en el negocio digital, detallados en los siguientes apartados.





## 2. Cuadrante Indicadores



### Información operativa del negocio digital

Trata de evaluar el uso de indicadores operativos del negocio digital de la compañía, relacionados con la medición de la cuantía y calidad de las ventas (tickets medios, transacciones,...); el análisis de la tendencia de navegación y tráfico en el site (sesiones, tiempos en página, ...) y los relacionados con el cliente digital (ofertas por tipología de clientes, cuota de mercado...)

Las conclusiones del estudio en este ámbito evidencian que este tipo de información es la más comúnmente utilizada para el control de gestión del canal digital.

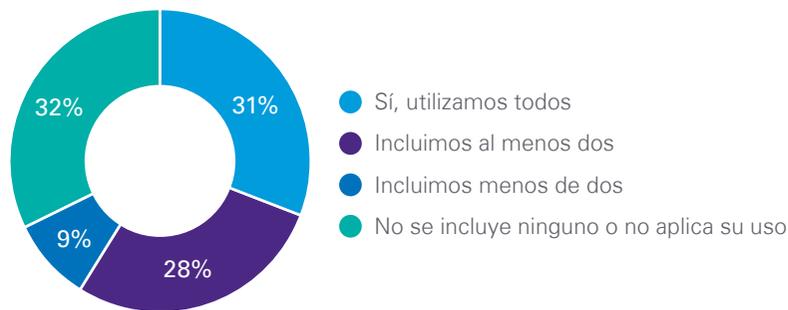
Los indicadores operativos más utilizados son los más directamente relacionados con la venta (pedidos, transacciones...), donde alrededor del 68% de encuestados utilizan algún indicador, y decrece ligeramente para indicadores cuya obtención o tratamiento es algo más compleja, como son los de tráfico (sesiones, tiempo en página...) o cliente digital (satisfacción, cuota

de mercado...), donde este dato es del 60% y 58% respectivamente.

Asimismo, se aprecia un ámbito importante de mejora en la caracterización del cliente como digital en soluciones CRM. Casi la mitad de los encuestados no identifica a los clientes digitales en estas aplicaciones, mostrando un amplio potencial de optimización de políticas comerciales y de segmentación.

Sin embargo, sí destaca una tendencia creciente a la identificación de clientes como omnicanal (ya realizada al menos por el 14% de los encuestados), que cobra mayor relevancia en sectores específicos, como distribución, telecomunicaciones y media, tecnología y banca, donde aproximadamente el 20% de las compañías obtiene y explota esta información.

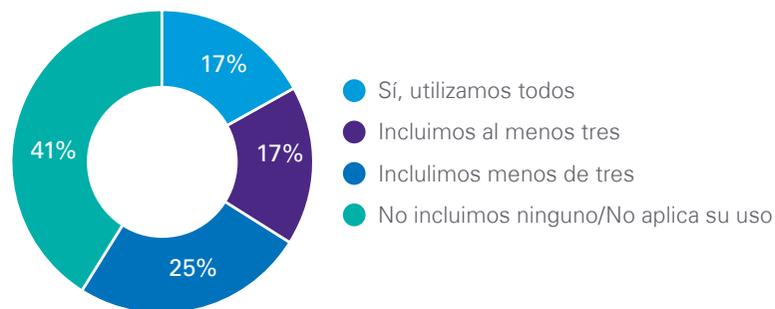
**11. ¿Se utilizan indicadores de venta digital como pedidos transacciones y pedidos medios?**



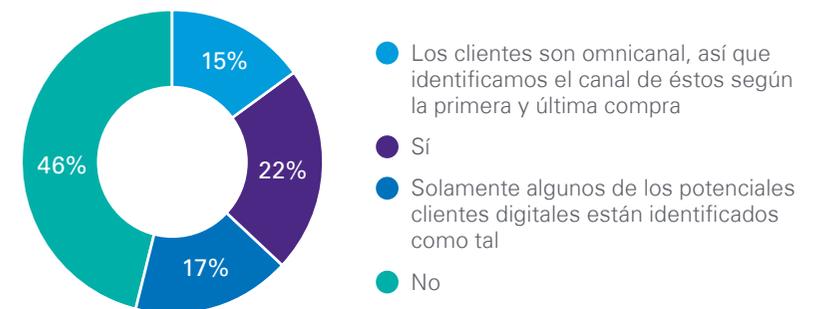
**12. ¿Se han incorporado indicadores de tráfico digital como sesiones, páginas vistas, usuarios, nuevos usuarios, tiempo en página y tasa de rebote?**



**13. ¿Se han incorporado indicadores de cliente digital como volumen de actividad por tipología de clientes, satisfacción por tipología de cliente, nuevas ofertas por tipo de cliente y market share?**



**14. ¿Identifican en su CRM a parte de los clientes como digitales?**





## 2. Cuadrante Indicadores



### Información operativa del negocio digital

Este apartado evalúa el nivel de uso y análisis de información de naturaleza económico-financiera asociada al canal digital, como es el seguimiento de la rentabilidad del canal, o del rendimiento de los activos digitales asociados

Según las conclusiones del estudio, menos del 40% de los encuestados utiliza normalmente como parte del controlling los indicadores más ligados a la gestión financiera del negocio digital, tanto en ámbitos de rentabilidad (solo el 20% declara hacerlo de manera formalizada, y otro 20% de forma informal), como en ámbitos de gestión del rendimiento de activos digitales.

En este último caso, solo el 12% de los participantes mide el uso de activos propios, pagados y ganados, frente a un 43% que mide uno o dos de los mismos.

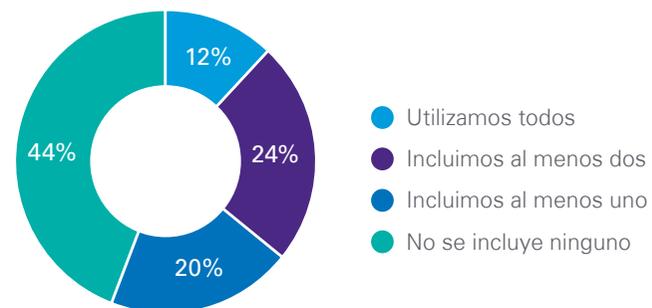
En la medida que el negocio se hace digital, deben incorporarse indicadores específicos para medir el performance de dicho canal, lo cual todavía está lejos de ser una realidad. Se plantea por lo tanto éste como uno de los ámbitos de actuación con potencial de mejora para la gestión del controlling de la compañía.

Si evaluamos el uso de indicadores de medición de activos digitales, puede interpretarse que la propiedad de dicha información esté recayendo en las áreas de marketing, y todavía no formen parte del control de gestión corporativo de las compañías.

**15. ¿Se han incorporado indicadores de rentabilidad del negocio digital?**



**16. ¿Se han incorporado indicadores asociados al seguimiento de activos digitales propios (web, perfil RRSS), activos pagados (servicios/plataformas para captación de audiencias) y activos ganados (seguimiento de menciones de terceros)?**





## 2. Cuadrante Indicadores



### Apoyo a la toma de decisiones

Se analizan en este ámbito cuestiones más cualitativas, relativas al nivel de uso de información que soporte más directamente la toma de decisiones, como es el nivel de alineamiento de los objetivos digitales con la estrategia de la empresa, el nivel de aprovechamiento de explotación de información de benchmark (interno y externo), o el grado de evolución del tipo de reporting de la compañía (desde el reporting histórico hacia el predictivo o prescriptivo).

Si en los puntos anteriores se detectaban aspectos de mejora, en este ámbito la oportunidad de desarrollo de la función de control de gestión es muy relevante.

Los resultados señalan, en primer lugar, que en las organizaciones se realiza un uso extensivo de indicadores digitales no asociados a ningún objetivo estratégico (al menos el 53% de los participantes están no alineados o con una alineación menor al 20%), lo que evidencia que muchas organizaciones deberían revisar la idoneidad de los indicadores utilizados para medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

Asimismo, solamente el 11% analiza de forma exhaustiva otros indicadores de estrategia operacional, como rotura de stocks del canal online o canibalización de canales (online / offline). Si bien es cierto que pueden resultar los indicadores menos sencillos de obtener, el control sobre la gestión de los mismos puede determinar importantes decisiones.

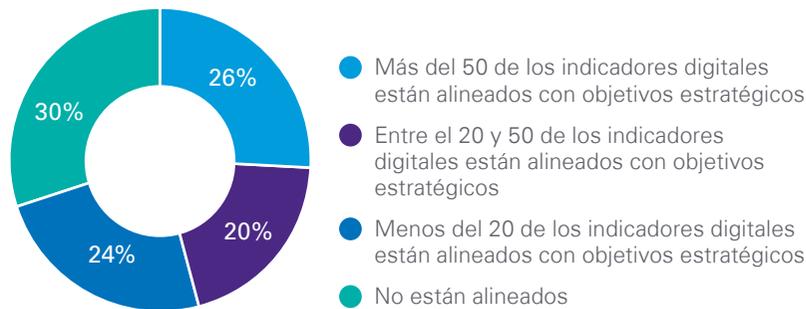
En cambio, se confirma el auge de otras tendencias actuales, básicas para el soporte a la toma de decisiones:

- Uso del reporting predictivo o prescriptivo (aproximadamente el 38% realiza algún tipo de previsión a futuro y un 15% hace uso de modelos prescriptivos)
- Análisis de información de la competencia (más del 55% de los encuestados realiza algún seguimiento de las mismas, y un 15% lo realiza de forma exhaustiva y formalizada).

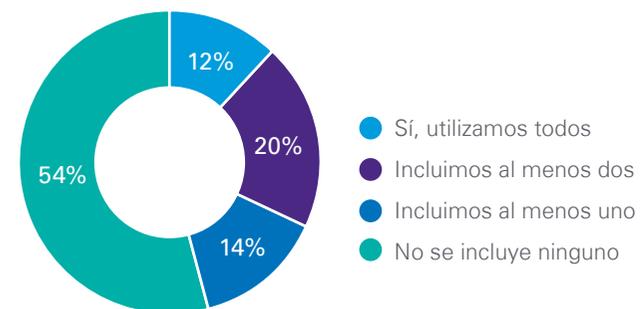
Estos factores, si bien tienen margen amplio de crecimiento, presentan valores relevantes si los comparamos con su uso en el pasado.

El punto más positivo es la confirmación de la tendencia creciente para complementar el reporting con información de acciones de la competencia.

**17. ¿Los indicadores digitales están alineados con los objetivos estratégicos del negocio digital?**



**18. ¿Se han incorporado indicadores digitales asociados a riesgos de canibalización de canales, rotura de stocks para venta online y nuevos competidores?**



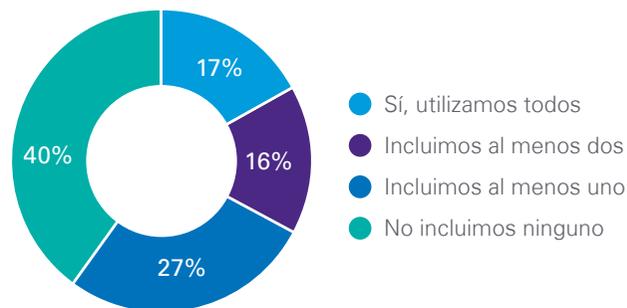


## 2. Cuadrante Indicadores

### 19. ¿Dispone la organización de modelos de reporting avanzado: diagnóstico, predictivo y prescriptivo?



### 20. ¿Se consideran indicadores específicos de benchmark de competencia como nuevas acciones de la competencia, menciones positivas a la competencia y nuevos productos de la competencia?



## Opinión del experto

### “Del reporting masivo al reporting inteligente”

Son conocidas algunas de las cuestiones que el controller escucha repetidamente en su día a día: “¿Aprovechamos bien todo el potencial de nuestros datos?”, “¿por qué seguimos elaborando este informe?, ¿quién lo usa?”, “empleamos el doble de tiempo en generar el reporting que en analizarlo”, “necesitamos generar información más predictiva”, “¿por qué seguimos imprimiendo todo el reporting en papel?”.

Todos estos temas se materializan cuando analizamos hacia donde se dirige el reporting en las organizaciones. Recientes estudios y encuestas a directores financieros y controllers españoles confirman varias tendencias que ya están aquí y se van consolidando rápidamente:

- Hay una apuesta clara por la explotación del dato. En la actualidad, el 67%\* de las empresas españolas ha lanzado alguna iniciativa relacionada con Big Data en

algún área de negocio de su compañía, y estos hechos iniciales pretenden ser evolucionados a corto o medio plazo impulsando la transformación hacia una cultura empresarial basada en datos. Para ello es prioritario identificar y relacionar estos datos con los indicadores clave para el análisis y seguimiento del negocio, adaptables a modelos de análisis de sensibilidad, y soportados por estructuras sólidas de datos que permitan un análisis masivo de los mismos.

- Se tiende hacia un **reporting de valor, más innovador, que evoluciona desde un reporting descriptivo y centrado en la explicación de hechos pasados a modelos más maduros, predictivos y prescriptivos**. Una vez estamos consolidando un uso normalizado de un reporting comparativo real vs presupuesto, con herramientas que permiten bajar al detalle la información histórica, ahora el foco está en la mejora de la información previsional integrada con las previsiones del negocio, y en la elaboración de simulaciones sobre variables clave. El objetivo es tener mayor capacidad para analizar y predecir los resultados a través de información de valor, anticipando acciones correctoras “inteligentes” que reduzcan las desviaciones.
- La tercera de las best practices evidencia la puesta en marcha de un reporting optimizado con un modelo de delivery eficiente, que permita la generación de un informe racionalizado que libere

tiempo para el análisis frente al esfuerzo que representa la propia generación de la información. Tras una simplificación inicial del reporting o la eliminación de informes duplicados, el siguiente paso para la optimización pasa por la centralización del proceso en estructuras de centros de servicios especializados o centros de excelencia. El 28%\* de las compañías en nuestro país tiene como prioridad la optimización y eficiencia en el reporting, mediante su simplificación, racionalización, centralización en una reporting factory, o incluso externalización.

- Por último, pero no menos importante, resulta cada vez más clave acceder a información everytime&everywhere. La inmediatez y lo digital se imponen en nuestra sociedad. Adoptar la tecnología adecuada a estas necesidades caracteriza un reporting centrado en funcionalidades self service y mobile.

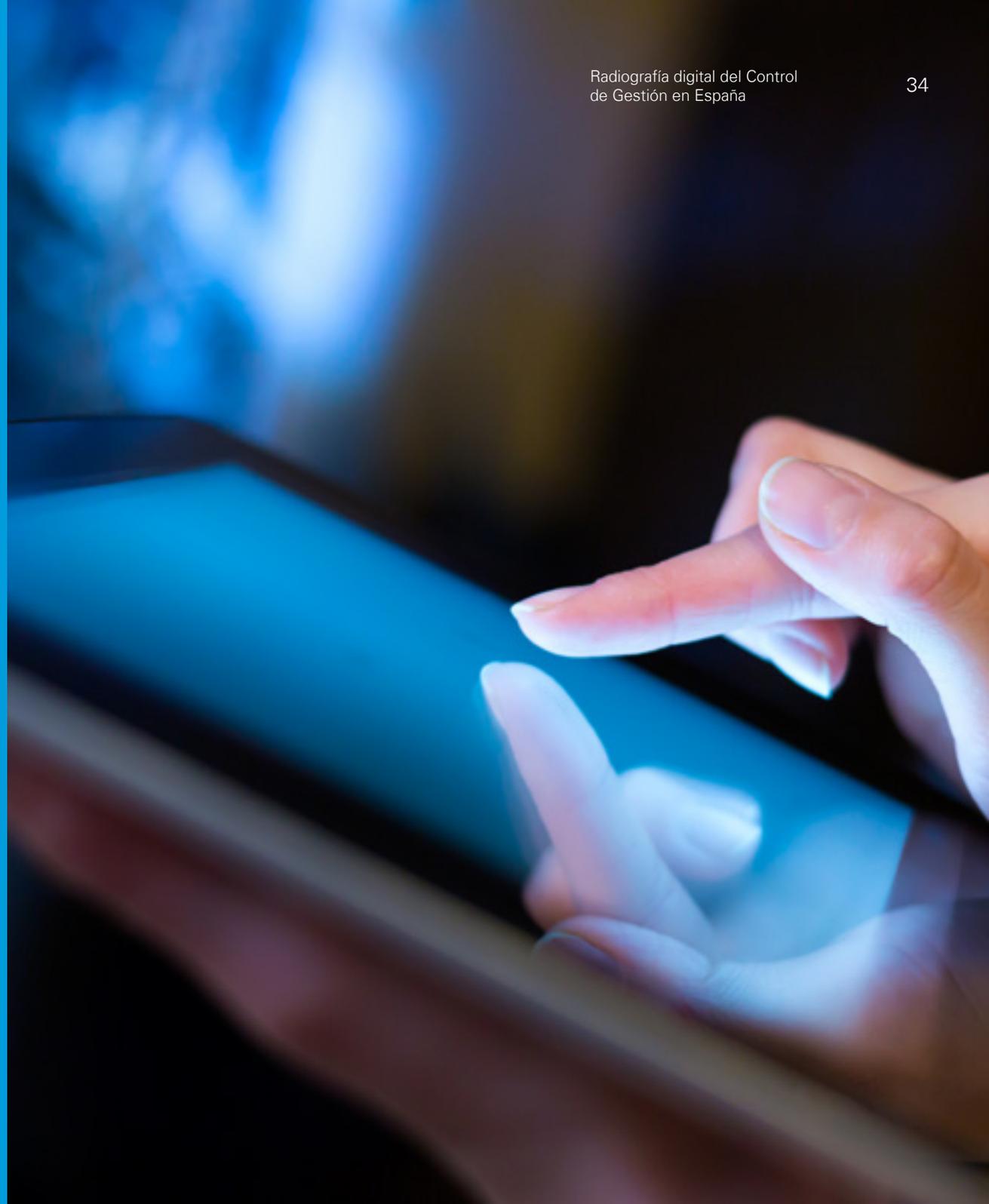
Quedan atrás por tanto informes masivos que se distribúan puntualmente y solo muestran información histórica. Hay una apuesta clara por la explotación del dato, los análisis predictivos y la racionalización del reporting. Estas tendencias han llegado y van a quedarse, aprovechando las tecnologías y ventajas que ofrece un entorno cada vez más digitalizado.

**Cristina Rodríguez Martínez**  
Senior Manager de Management Consulting en KPMG

(\*) Fuente: “Claves de la dirección financiera 2018”, KPMG. Estudio realizado a 142 directores financieros y controllers de empresas españolas cotizadas y no cotizadas pertenecientes a más de 20 sectores.

# 3

## Cuadrante Flujos de Información





### 3. Cuadrante Flujos de Información

La información es poder, en la sociedad de hoy en día eso es evidente. Sin embargo, ¿Qué pasaría en nuestra organización si no compartiéramos la información entre nosotros? Los flujos de información entre los departamentos de cualquier empresa constituyen una actividad estratégica que mejora el rendimiento de la compañía. Por tanto, es de vital importancia definir en qué términos la vamos a compartir.

Un alto nivel de integración en estos flujos de información es la base para la eficiencia de la empresa, redundando en decisiones más ricas y tiene en cuenta todos los aspectos que impactan en la misma. Dicho de otra forma, prevalece el impacto en toda la compañía por encima del mejor escenario para el departamento que tome la decisión.

Estructurar los flujos de información es por tanto una tarea básica con el fin de ayudar a la toma de decisiones con base en la evolución de las tecnologías de la información. La gestión de estos flujos permitirá a las empresas responder de forma más ágil, eficiente y eficaz a los nuevos escenarios, clientes y competencias, cada vez más cambiantes y dinámicas.

“ *Los datos son la nueva ciencia. El Big Data son las respuestas* ”

**Pat Gelsinger**



### 3. Cuadrante Flujos de Información



#### Calidad del dato

Las empresas españolas aplican políticas y estándares para garantizar la calidad del dato de forma integrada o mediante workflow aproximadamente en el 50% los casos (de forma óptima en un 22%).

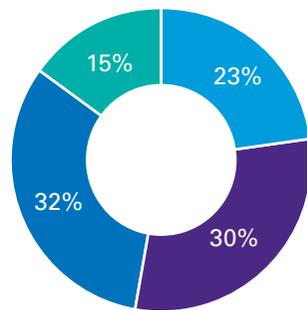
Esta tendencia se mantiene cuando analizamos si están definidos los interfaces de integración entre sus sistemas y los controles y validaciones establecidos, con un dato cercano al 52% (18% de forma óptima).

Por lo tanto, actualmente no es fácil que las empresas puedan crear una ventaja competitiva a través de la calidad del dato, siendo prioritaria la implantación de sistemas y reglas de validación que impliquen obtener en esta materia una mejora constante, escalable y, en definitiva, que sirva

de apoyo para el desarrollo de las actividades propias de la organización en sus diferentes facetas.

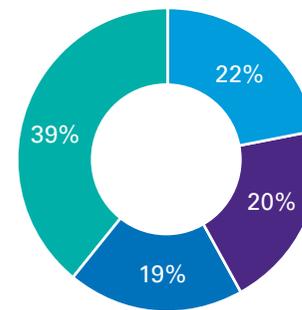
La finalidad perseguida debería consistir en tener un sistema con la calidad del dato necesaria que permita al usuario llevar un control adecuado de sus empresas y refleje una gestión competente y de calidad. Sin una buena calidad del dato, será complicado que los indicadores u otros drivers de la empresa puedan aportar valor. No olvidemos que los datos son la materia prima en la era de la información, que a diferencia de la materia prima en una cadena de producción, es decir, en sentido físico, pueden ser reutilizados y compartidos. Si sabemos hacerlo correctamente es posible obtener un gran beneficio.

### 21. ¿Cómo se estructuran los estándares de calidad y seguridad del dato?



- Los sistemas de la empresa presentan la misma codificación en los datos maestros comunes
- Existe un workflow de aprobación y roles establecidos a la hora de realizar la gestión de los datos
- Existen mapeos en las conexiones entre los diferentes sistemas
- No hay flujo de información entre los diferentes sistemas de la empresa

### 22. ¿Cómo están definidos los interfaces de integración entre sus sistemas y los controles y validaciones establecidos?



- Existe un workflow de tareas que facilita el acceso a la información y un cockpit con controles y validaciones
- Existen interfaces entre los diferentes sistemas de la empresa con validaciones y controles automáticos
- Solo existen controles y validaciones en algunos de los programas de interface
- No existen controles y validaciones en los programas de interface



### 3. Cuadrante Flujos de Información



#### Soluciones EPM (Enterprise Performance Planning) & Cloud

**Las soluciones EPM son el conjunto de metodologías, métricas, procesos y sistemas que se utilizan para supervisar y gestionar el rendimiento del negocio de una empresa, es decir, el conjunto de soluciones tecnológicas que permiten traducir objetivos en resultados.**

Las soluciones EPM, que ya cuentan con una tradición en el mercado, pueden ayudar a las empresas de cualquier tamaño a promover el rendimiento predictivo, elaborar informes con precisión y confianza y conectar toda la organización, además de simplificar mucho las cosas. La simplificación, es uno de los elementos claves hoy en día en las organizaciones ya que sólo las empresas que tenga capacidad de simplificar sus procesos de operativos y de planificación podrán hacer frente a estos nuevos cambios exponenciales.

De forma más novedosa en los últimos años, el uso de tecnologías Cloud viene aportando grandes ventajas a la hora de la gestión:

- Gastos de infraestructura menores.
- Mejora en la capacidad de almacenamiento. Ya no sólo porque implica capacidad de almacenamiento prácticamente ilimitado, sino también porque las copias de seguridad y la posibilidad de que un disco duro falle se resuelve.
- Movilidad. La capacidad para trabajar desde cualquier punto es un hecho. La posibilidad de adaptarse a cualquier horario, cualquier sitio es una de las mayores ventajas para los trabajadores.
- Escalabilidad. Un modelo escalable, con posibilidad de adaptar las máquinas a nuestra carga de trabajo. Incluso, balancear carga de computación a unos departamentos determinados es un beneficio importante.
- Mejora operacional. Se pueden dividir procesos para gestionar mejor cálculos complejos. Otra posibilidad

es adaptar el servicio a nuestras necesidades en cada momento.

El informe muestra que las empresas en España tienen un ratio moderado respecto a la utilización de tecnología cloud, tanto en los sistemas transaccionales de información (ERP - Enterprise Resource Planning), con un porcentaje del 26%, como en la utilización de sistemas de información de gestión ("EPM - Enterprise Performance Planning"), siendo un 19% en este último caso, si bien siguen una tendencia creciente en los últimos años.

Por otro lado, podemos ver que el 41% de las empresas utiliza técnicas avanzadas de planificación y forecasting, de las cuales un 18% emplea un sistema con el objetivo de determinar sus decisiones estratégicas a futuro, además de realizar simulaciones; y un 23% planifica en un sistema con el objetivo de analizar diferentes escenarios. Estos datos, si bien son aún minoritarios muestran una importante tendencia creciente en el uso de esta tipología de aplicaciones. Del porcentaje

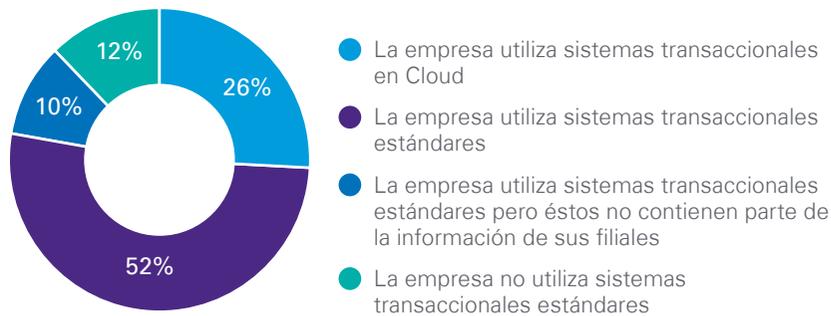
restante, un 49% planifica y presupuesta utilizando soluciones de ofimática con seguimiento mensual. Podemos concluir que nos encontramos ante empresas que se focalizan fundamentalmente en el presente, en el día a día. Este dato se correlaciona con los resultados mostrados en el cuadrante de Estrategia del informe.

Por último, ha habido un importante crecimiento en el uso de herramientas web y mobile en las operaciones de la empresa. El 48% de las compañías utiliza estos formatos, aunque solo el 18% actualiza esta información en tiempo real. Es importante considerar que este tema es crucial en la era digital, ya que para poder alcanzar ventajas competitivas se necesitará tener los datos de las ventas, compras, distribución, ... en tiempo real, para poder responder de forma más ágil y eficaz.

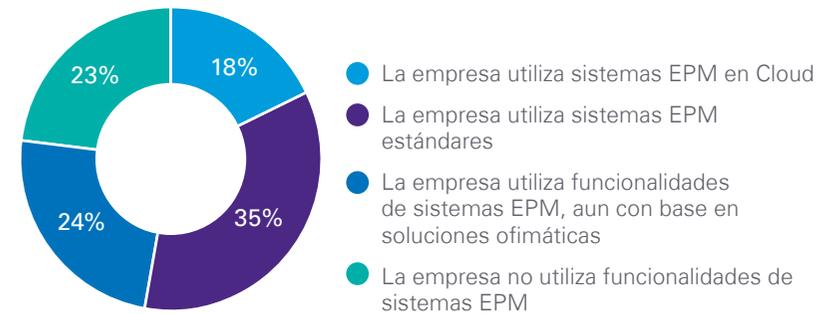


### 3. Cuadrante Flujos de Información

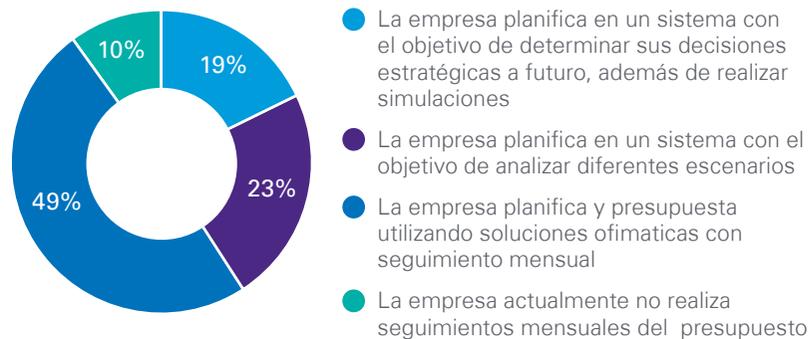
23. Indique la respuesta que aplique a su empresa en relación a los sistemas transaccionales de información (ERP - Enterprise Resource Planning)



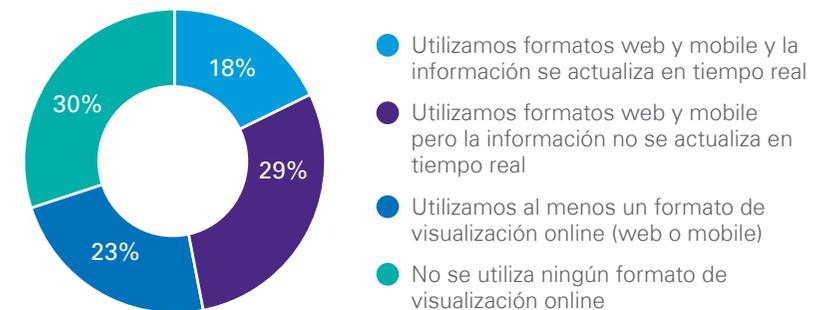
24. Indique la respuesta que aplique a su empresa en relación a los sistemas de información de gestión ("EPM - Enterprise Performance Planning")



25. Indique la respuesta que aplique a su empresa en relación al uso de aplicaciones de planificación y forecasting:



26. ¿Dispone la organización de plataformas de visualización online del reporting: web, mobile?





### Big Data / Data Analytics - Web/Social Media/Mobile

Uno de los aspectos más de moda en la gestión y análisis de la información es sin duda el Big Data. El Big Data se centra en el análisis de grandes volúmenes de datos procedentes de múltiples fuentes y no necesariamente estructurados. Con Big Data, por ejemplo, seremos capaces de prever la magnitud de una epidemia a través del análisis de mucha información relacionada, que derive de múltiples orígenes y procesada a grandes velocidades. Esto ya no son quimeras del futuro, sino una realidad que ha llegado para infiltrarse en todos los aspectos de nuestras vidas. El valor del Big Data no es la información, sino la nueva forma de toma de decisiones basada en evidencias y datos empíricos.

Como muestra el informe, las empresas en España ya evidencian una fuerte tendencia hacia el uso de estas aplicaciones (al menos el 52% la utilizan para optimizar el tratamiento de los datos en cuanto a su volumen, o velocidad o integración de las fuentes), y el 18% las utiliza para optimizar los tres objetivos de forma conjunta. La tendencia se ha iniciado y todo indica que se implementará de forma masiva. El uso de las herramientas de Big Data es esencial

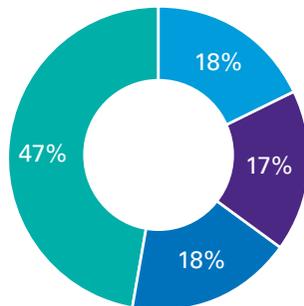
para aumentar las ventajas competitivas en este nuevo entorno, ya que nos pueden ayudar de diferentes formas:

- Mejora las decisiones en las empresas desde una perspectiva empírica
- Aporta soluciones diferentes.
- Genera nuevas oportunidades de negocio.
- Genera ahorro de costes.
- Visualización más dinámica de los datos.

Respecto a la utilización de herramientas de posicionamiento (SEM, SEO), que además éstas estén presentes en las redes sociales y se obtenga información valiosa a través del canal online, el resultado es del 45%, lo que es un resultado positivo indicando un uso masivo de las mismas. Sin embargo, esta tendencia debe extenderse al análisis del canal online de la competencia, donde el 36% lo analiza de forma exhaustiva (15%) o frecuente (21%).

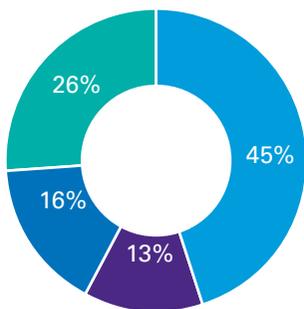


## 27. ¿Utiliza aplicaciones de Big Data para optimizar el tratamiento de datos en cuanto a su volumen, velocidad e integración de fuentes?



- Utilizamos aplicaciones de big data para optimizar los 3 objetivos
- Utilizamos aplicaciones de big data para optimizar al menos 2 objetivos
- Utilizamos aplicaciones de big data para optimizar al menos 1 objetivo
- No utilizamos aplicaciones de big data

## 28. ¿La empresa emplea herramientas de posicionamiento orgánico ("Search Engine Optimization - SEO") y/o inorgánico ("Search Engine Marketing - SEM") y/o está presente en las plataformas sociales?



- Utilizamos herramientas de posicionamiento, está presente en redes sociales y obtiene información valiosa a través del canal online
- Utilizamos herramientas de posicionamiento, obtiene información del canal online, pero no está presente en redes sociales
- Utilizamos herramientas de posicionamiento con poca visibilidad y sin obtener información a través del canal online
- No se utilizan herramientas de posicionamiento



## Opinión del experto

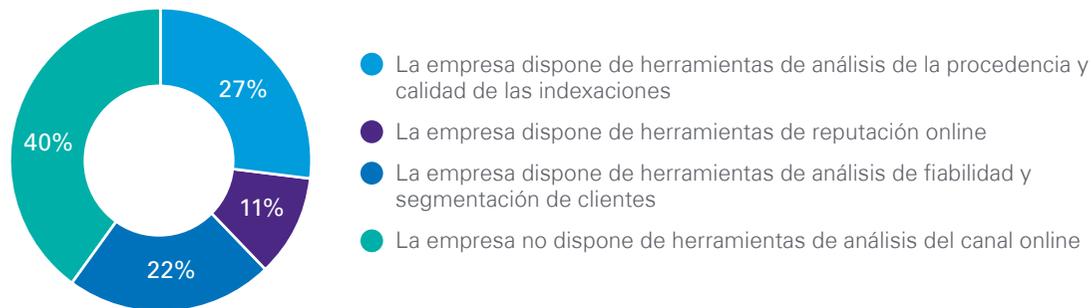
En la Era Digital, la información se convierte en un elemento clave y vital para las empresas. La información permite innovación, el crecimiento y la generación de nuevas oportunidades de negocio. Las empresas pueden obtener datos valiosos, tomar mejores decisiones, aumentar la satisfacción del cliente, incrementar su agilidad y optimizar su rendimiento, generando ventajas competitivas únicas.

En el sector del Fashion Retail es la información el activo que nos permite ser y seguir siendo líder tanto en el mundo físico como digital, nos ayuda a crear un mundo único de omicanalidad, que permite a la empresa obtener una posición única en el mercado.

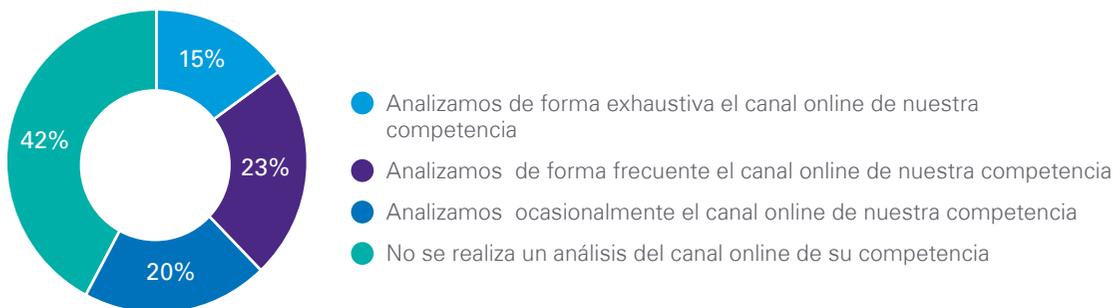
**Enrique Aparicio**

Business Controlling and Distribution Director, Parfois

### 29. Con respecto al canal online de su empresa (plataforma online):



### 30. Con respecto al canal online de sus competidores directos e indirectos:



# 4

## Cuadrante de Operaciones Digitales





## 4. Cuadrante de Operaciones Digitales

Internet se ha convertido en una commodity en la que cualquier agente puede participar. Esto es así porque, pese a ser una tecnología relativamente joven, su desarrollo y sus casos de uso han evolucionado de manera rápida y constante. Tal es así que hemos pasado de la era del buscador a la de las cosas conectadas, pasando por la era móvil. Y todo ello en menos de 20 años.

Este fenómeno no previsto ha dado lugar a un crecimiento exponencial de datos disponibles a través de la red, abriendo un abanico de posibilidades para la utilización de la información. Como consecuencia de esta evolución, en la era actual nos encontramos con un nuevo paradigma, el de Internet de las Cosas (IoT, Internet of Things en inglés), un concepto que aúna todas las capacidades de conexión de los objetos a internet. **El IoT, gracias a la integración de los sensores y las tecnologías de la comunicación, nos permite enviar y recibir información sobre cualquier objeto o espacio, incluso de seres humanos. En definitiva, el IoT nos da la oportunidad de conectar lo que hasta ahora estaba alejado del mundo de internet.**

La digitalización de la cadena de valor mediante IoT, es por ejemplo, el concepto central de la Industria 4.0, que habilita

nuevos modelos de negocio basados en las nuevas capacidades de las máquinas y de las líneas de producción. Estas nuevas máquinas conectadas, unidas a las capacidades que nos proporcionan las tecnologías de Big Data e Inteligencia Artificial, crean un contexto para la innovación en múltiples áreas, tales como pricing, gestión de stock, mantenimiento de equipos, control de la producción, previsión de la demanda, control logístico, etc.

En estas áreas, el flujo continuo de datos en tiempo real permite un nivel de inteligencia y optimización sobre los procesos industriales mucho más elevado. **Se espera que en diez años existan 80.000 millones de dispositivos que recogerán y transmitirán datos y en 2020 se espera que el Big Data suponga el 27% del total de la información almacenada en los centros de procesamiento de datos (CPD) a escala global, según el informe Cisco Cloud Index.**

Según Dans Wellers, responsable de Digital Futures en SAP: "Hoy día, si lo único que generas cuando vendes un producto, es eso, una venta, y no tienes más datos sobre quien lo compró, ni sus características, ni la evaluación del producto, ni su uso, cualquiera que pueda llevar a cabo tu negocio en un entorno más rico en datos superará tus



## 4. Cuadrante de Operaciones Digitales

posibilidades muy rápidamente, hará mejores predicciones y convertirá su oferta en más competitiva que la tuya”.

Todos los cambios provocados por la digitalización y las tecnologías asociadas a ella han ido transformando todos los sectores de actividad hasta tal punto que agentes tradicionales han tenido que remodelar toda su cadena de valor y su modelo de negocio. Recientemente se publicaba que Uber utilizará drones para llevar comida a domicilio, y que en 2020 operará sus primeros taxis voladores. En su día, NH implementó el wifi gratuito al detectar que 1 de cada 5 clientes lo pedía en redes sociales. Destinia realizó un estudio para determinar la influencia del tiempo en el proceso de reserva de un viaje, y combinando Big Data con un modelo de análisis predictivo, concluyó que la probabilidad de optar por destinos de sol y playa se multiplica por tres si a la hora de reservar, llueve. Hay una lista interminable de ejemplos que explican cambios en la cadena de valor de las compañías y en sus modelos de negocio.

**A pesar de la vertiginosa velocidad de los cambios, toda empresa necesita una estrategia digital y un modelo de negocio.** En este sentido, la función de control de

gestión tiene la oportunidad y la necesidad de evolucionar en la organización, incorporando perfiles cualificados para identificar las oportunidades que la transformación digital nos proporciona hoy, así como en el futuro cercano. Este será el primer desafío que deberá superar el controller, además de ser precursor en la utilización de técnicas novedosas (gamificación, crowdfunding,...) para democratizar todo el nuevo conocimiento con el resto de la organización. Y no olvidemos que los procesos tradicionales de controlling deberán igualmente adaptarse para planificar y medir los nuevos negocios digitales utilizando modelos avanzados y variables no utilizadas hasta ahora.

Sólo estamos al principio de la era digital, en la que las empresas están expuestas a una constante presión para reinventarse. Podemos parafrasear al poeta Mario Benedetti en referencia al cambio de paradigma al que nos enfrentamos: *“Cuando teníamos las respuestas, nos cambiaron las preguntas”*.



## Digitalización de la cadena de valor

**Como ya comentábamos en las líneas previas, la transformación digital afecta a todos los sectores, si bien el tiempo y la intensidad varían en función de diversas variables. Podemos diferenciar sectores puros, cuya razón de ser es el entorno online, sectores mixtos, impactados por la disrupción digital y sectores físicos o tradicionales, cuya cadena de valor aún no se ha visto influida.**

Las conclusiones de la encuesta en este ámbito ponen de manifiesto que todavía no se ha avanzado suficiente en el proceso de adaptación de las empresas mixtas o tradicionales a este nuevo orden empresarial.

Aproximadamente 1 de cada 4 compañías no han identificado elementos de la cadena de valor que se eliminarían o cuya importancia sería menor bajo el escenario digital actual. Un número ligeramente inferior (16%), tampoco ha identificado elementos nuevos de la cadena de valor cuyo peso se potenciaría para aprovechar las oportunidades que brinda el nuevo entorno tecnológico y que

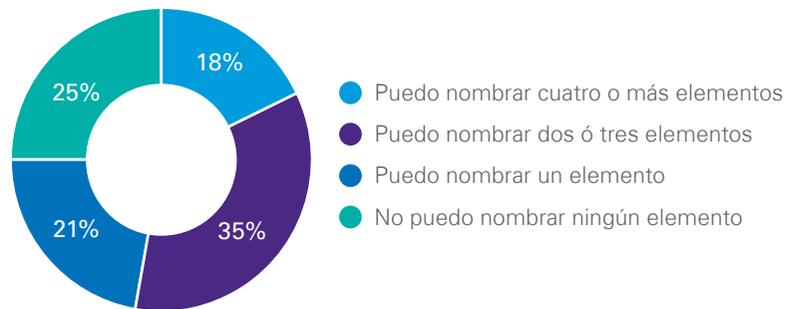
podría ser la base para mejorar su ventaja competitiva.

En el lado opuesto, el 18% y el 16% de los participantes, han identificado 4 o más elementos de la cadena de valor que eliminarían o potenciarían, respectivamente, donde estarán representadas empresas puras o mixtas, siguiendo la clasificación que realizamos previamente. En línea con lo anterior, más de un tercio de las compañías han identificado 4 o más elementos estratégicos de la cadena de valor a eliminar o potenciar.

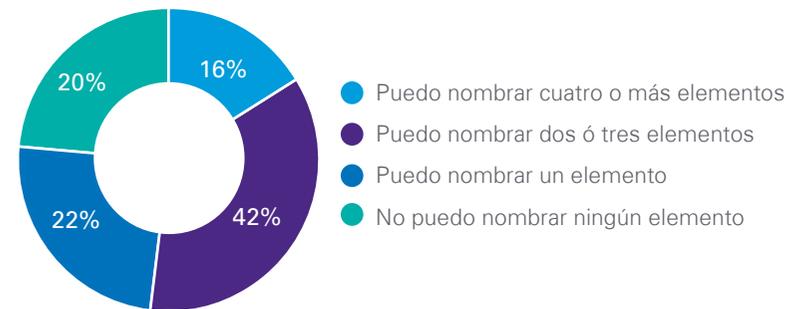
Asimismo, en línea con los resultados anteriores, y con un paralelismo muy claro, se aprecia un ámbito importante de mejora en la creación de nuevos agentes o áreas operativas como consecuencia de la transformación digital. En la medida que las compañías avancen en su proceso de adaptación de la cadena de valor a la era digital, deberán incorporarse nuevos catalizadores de dicho cambio, así como nuevos perfiles que presten más atención a la colaboración entre unidades, y que sobre todo, utilicen la nueva tecnología con visión estratégica a largo plazo.



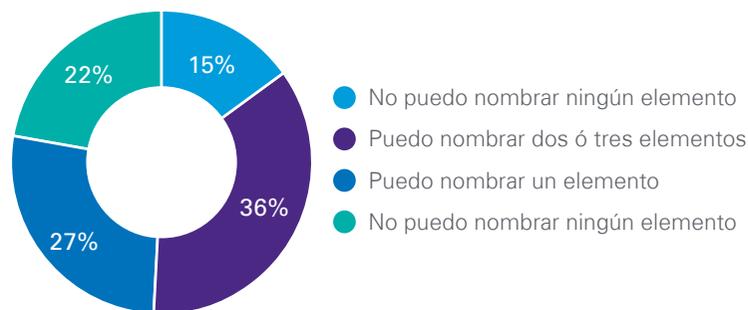
**31. ¿Se han identificado los elementos de la cadena de valor que se eliminarían o cuyo peso se disminuiría en el proceso de transformación digital?**



**32. ¿Se han identificado elementos nuevos de la cadena de valor o cuyo peso se potenciaría en el proceso de transformación digital?**



**33. ¿Surgen nuevos agentes/áreas operativas en la empresa objeto de controlling derivadas de la disrupción digital?**



## 4.2

**Digitalización interna de los procesos operativos**

**Los datos permiten obtener la ventaja competitiva en el nuevo escenario de negocio gracias al machine learning. Solo aquellas empresas que sean capaces de obtener y mantener algoritmos más inteligentes y potentes que sus compañeros estarán aquí en las próximas décadas, siendo fundamental tener datos para alimentarlos.** Los resultados de la encuesta presentan una oportunidad de mejora amplia en este sentido, ya que cerca de la mitad de los participantes reconocieron que ningún proceso de sus compañías se basa actualmente en este tipo de tecnologías. Aproximadamente una cuarta parte de los participantes están beneficiándose de las ventajas que aporta el uso de machine learning y la inteligencia artificial.

**No podemos olvidar que muchas de las compañías más grandes a nivel mundial (Google, Facebook, Amazon, Netflix,...) no existían hace apenas 15 años y son compañías que han hecho de la cultura del dato una de las bases para el desarrollo del negocio. Todas estas compañías están reorientando sus estrategias**

**hacia la inteligencia artificial, adquiriendo en este camino compañías de machine learning.**

**Además, en este nuevo entorno digital, la implantación de nuevos modelos de negocio requiere ciertos cambios de comportamientos en los equipos de trabajo. La gamificación se ha convertido en un instrumento que facilita el cambio, haciendo que los empleados sean partícipes de la definición del juego, sus reglas, su comunicación previa, haciendo que el rechazo al cambio se convierta en el deseo de participar en un proyecto propio. Un 19% de las compañías han implantado un sistema gamificado en su organización y todavía un 46% de los participantes en el estudio han indicado que no se están utilizando técnicas de gamificación para mejorar la adaptación a nuevos modelos de negocio digitales.**

Además de utilizar esta metodología de forma interna, puede ser igualmente desplegada con los clientes. Esta innovadora estrategia de marketing está generando muy buenos



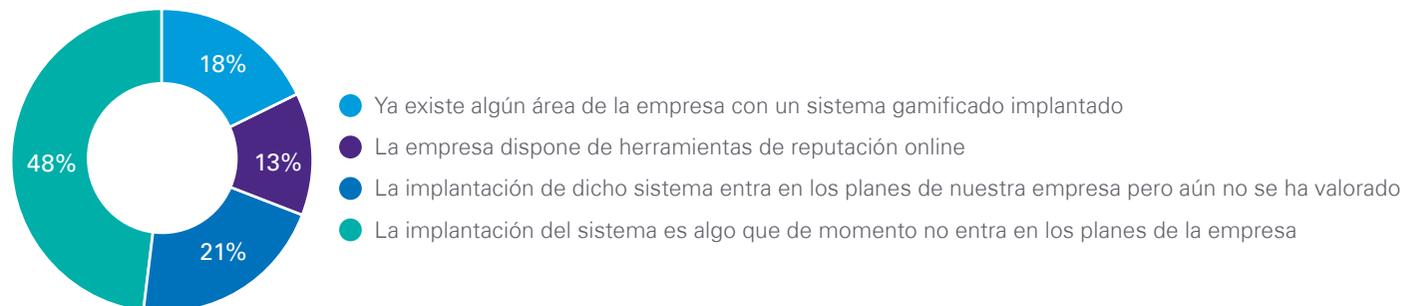
resultados en empresas y compañías de diferente tamaño, que buscan llegar a más clientes. Pueden encontrarse muchas aplicaciones a nuestro alrededor, por ejemplo desde el BBVA han puesto en marcha una estrategia de gamificación para promover la utilización de la banca online. Los usuarios aceptan retos y realizan acciones en la web del banco, de manera que ganan puntos y premios.

De forma similar, la técnica del crowdsourcing consiste en utilizar la fuerza de las multitudes como proveedoras de trabajo, generalmente intelectual. El crowdsourcing permite

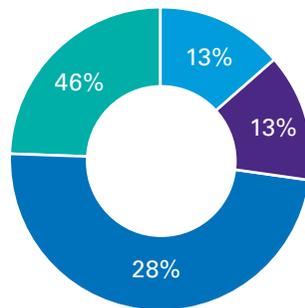
a los clientes actuales y potenciales participar de manera voluntaria y masiva en la toma de decisiones, aportar ideas y contenido a una empresa. Una buena aplicación podemos verla en la estrategia de crowdsourcing de Procter & Gamble, que le permite generar más del 50% de las iniciativas de sus nuevos productos

En nuestro estudio, el 10% de las compañías se está beneficiando de los resultados del crowdsourcing, mientras todavía el 59% no está explotando el crowdsourcing digital para la obtención de información interna y externa.

### 34. Nivel de penetración de la gamificación en los procesos operativos de la empresa:

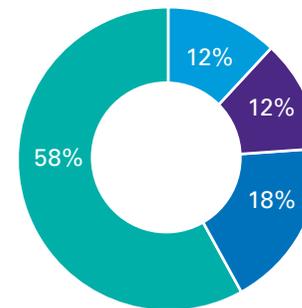


**35. Grado de implantación de la inteligencia artificial, machine learning y deep learning en los procesos operativos de la empresa:**



- Ya existe algún proceso optimizado gracias al uso del deep learning o del machine Learning
- Ya existe algún proceso optimizado gracias a la inteligencia artificial
- Mi empresa está valorando la implantación de algunos de los sistemas descritos para optimizar algún proceso
- Ningún proceso de la empresa se basa actualmente en estos sistemas ni se está valorando

**36. Grado de utilización del crowdsourcing digital para la innovación en los procesos operativos de la empresa:**



- Mi empresa explota el crowdsourcing digital para la obtención de información externa e interna
- Mi empresa explota el crowdsourcing digital para la obtención de información interna
- Mi empresa está valorando la utilización del crowdsourcing digital
- Mi empresa no hace uso del crowdsourcing digital



### Digitalización de la función de control de gestión

La función de control de gestión parte de una posición inmejorable para convertirse en el catalizador del cambio provocado por las disrupciones digitales.

Recientemente, en el informe ya mencionado “Las claves de la Dirección Financiera”, publicado por KPMG, los Directores Financieros afirmaban de forma mayoritaria, que sus compañías disponen de un modelo de información acorde a las necesidades del negocio, tanto en tiempo como en forma, y que sus planes se centran en la implantación de modelos de rolling forecast, analítica de datos y modelos predictivos.

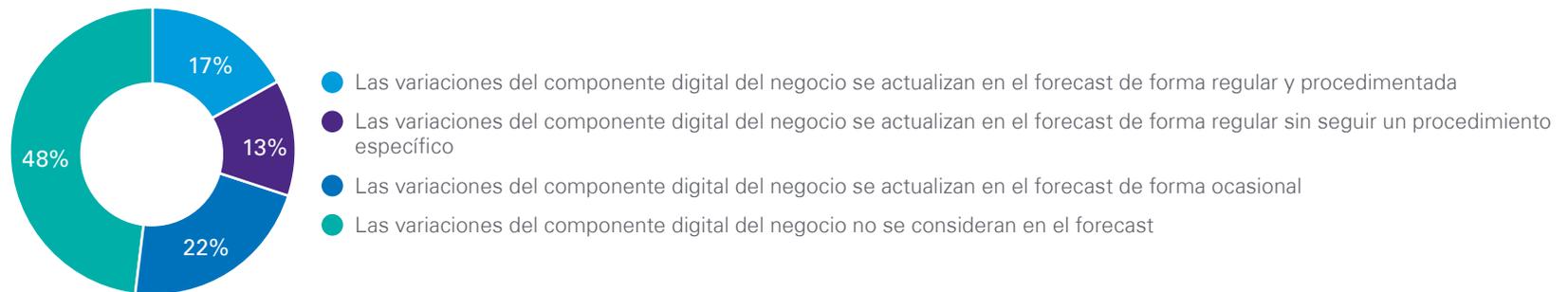
**Los CFOs deben proveer a la Dirección de las compañías con información predictiva e incluso prescriptiva, dada la velocidad con la que se están produciendo los cambios de comportamiento de los clientes. Sin embargo, solo el 15% de los participantes confirman que están actualizando los forecast de forma regular considerando las variaciones del componente digital del negocio, y aproximadamente la mitad de las compañías afirman no**

**hacerlo de forma regular ni siguiendo un procedimiento establecido, con la pérdida de ventaja competitiva que puede llegar a significar.**

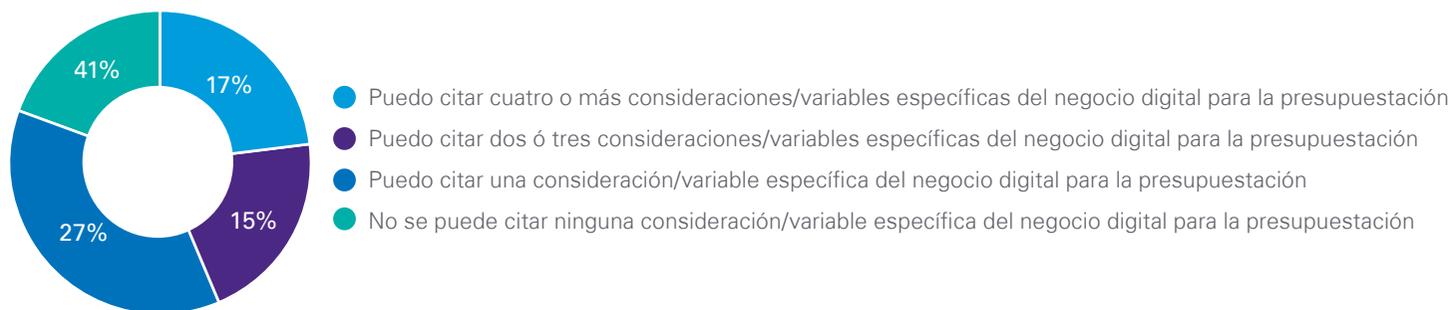
A la hora de planificar, el 17% de las compañías utiliza cuatro o más variables específicas del negocio digital, siendo todavía un número muy elevado, del 41%, aquellas que no utilizan ninguna medida del ámbito digital como parte de su modelo de presupuestación.

El modelo de negocio puede variar en función de los cambios provocados por el entorno digital actual y ello en paralelo conlleva la adaptación de los modelos de gestión para poder medir el performance obtenido en los nuevos negocios (nuevos productos, canales, clientes,...). **Todavía el 50% de las compañías no han revisado las dimensiones analíticas de sus modelos de gestión para adaptarse a la disrupción digital, lo que tiene que convertirse en el primer paso para acometer una transformación de la función de control de gestión de la compañía.**

### 37. ¿Se incorpora en el proceso de forecast la influencia de las variaciones en el componente digital del negocio?

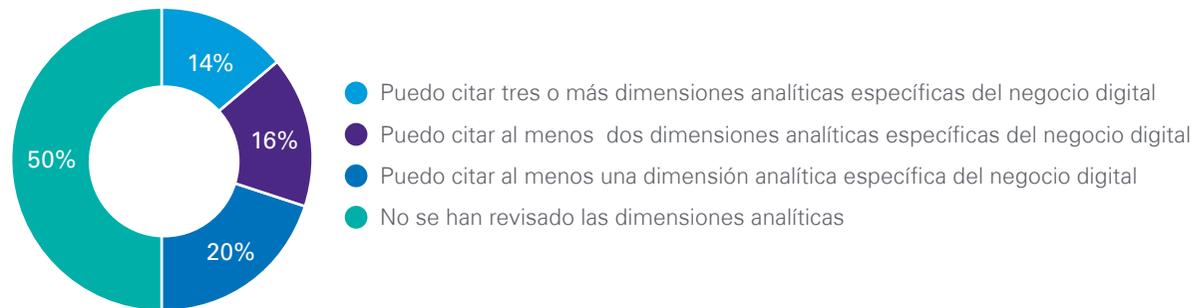


### 38. ¿Se incorporan en el proceso de presupuestación consideraciones y variables específicos del negocio digital?

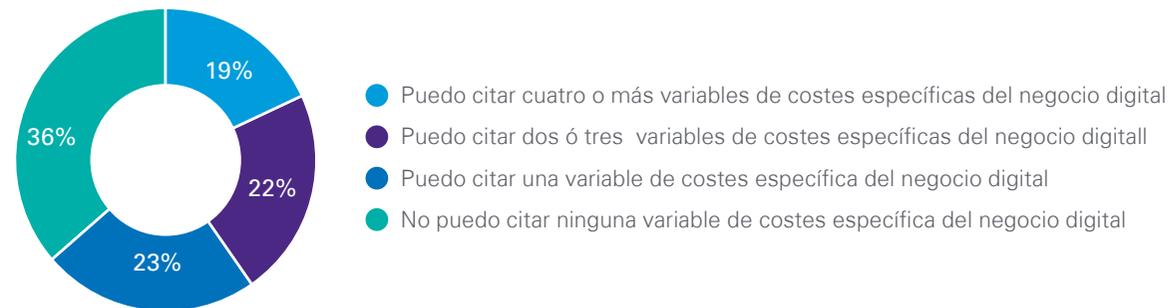




### 39. ¿Se han revisado las dimensiones analíticas de controlling con objeto de adaptarse a la disrupción digital?



### 40. ¿Se analizan los epígrafes de costes asociados específicamente al negocio digital?





## Opinión del experto

Recientemente se ha publicado el informe de KPMG “Las claves de la Dirección Financiera”, que muestra como la transformación digital continua ganado peso en las agendas estratégicas de los CFOs españoles, admitiendo más de la mitad de los encuestados tener previsto realizar cambios profundos en su organización buscando la optimización y homogeneización de sus procesos y sistemas, con el fin de alinearlos con las mejores prácticas del mercado.

El Big Data y el machine learning suenan a milagro pero estamos viviendo los inicios del mayor cambio que la tecnología ha provocado con un impacto más importante que el propio desarrollo de internet. Ninguna empresa debería pensar que los impactos de la revolución digital no le afectan o que no la van a afectar, pues estamos tan solo al inicio de un proceso que es imparable, irreversible y que redefinirá nuestro status quo. A cada empresa, dependiendo de su actividad y de sus circunstancias, puede afectarle antes o después, en mayor o menor medida. El tiempo y la intensidad son dos variables que deben ser analizadas para determinar la respuesta y la actitud de cada compañía ante sus impactos.

Cisco calcula que una de cada cuatro compañías españolas de todos los sectores ya tiene en marcha proyectos de digitalización, con un valor estimado cercano a los 350.000 millones de euros entre 2015 y 2025. Se espera que la digitalización aporte 2,5 billones de euros a la economía europea en 2025, reduciendo los costes de la Administración un 20% e incrementando la productividad de la industria en el mismo porcentaje.

Con cifras de esta magnitud, no podemos dejar escapar la oportunidad y posibilidad de mejora de la ventaja competitiva que nos brinda la digitalización de la cadena de valor...

**Benigno Prieto Valero**  
Director de Management Consulting en KPMG

# 5

## Conclusiones a nivel sectorial



Con el fin de analizar el nivel de madurez digital actual de la función de control de gestión en las compañías españolas y poder identificar las áreas a desarrollar, el Global Chartered Controller Institute - GCCCI junto con KPMG, han diseñado un estudio pionero y único a nivel mundial basado en un conjunto de cuestiones con el fin de entender mejor dicha madurez, creando la Matriz SIFO powered by Chartered Controller Analyst, CCA Certificate® & KPMG.

El estudio ha analizado diversos sectores para entender mejor y tener una visión más amplia de la madurez digital actual de la función de control de gestión en las compañías en España, los sectores que se han analizado son los siguientes, recibándose más de 200 respuestas de compañías con niveles de facturación superiores a 100 millones de euros:



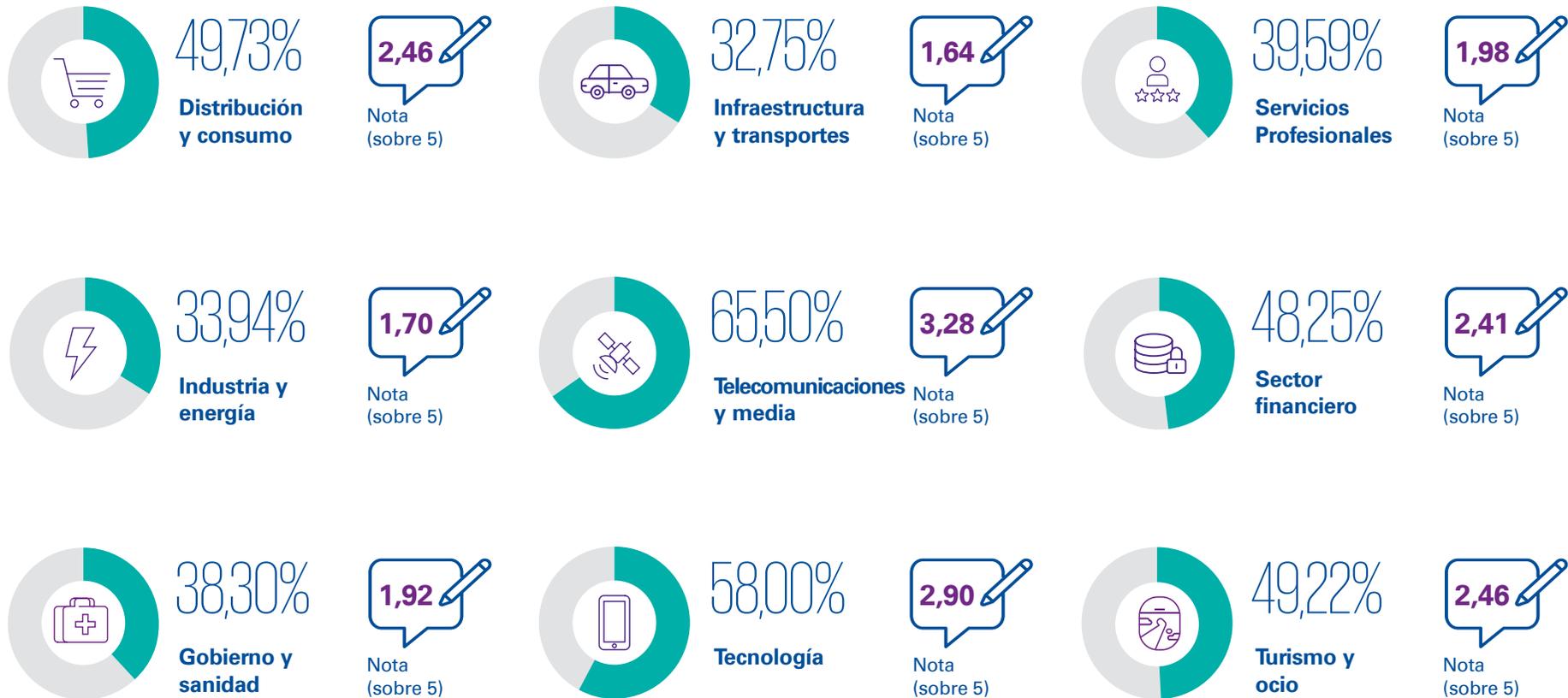
1,99

Nota (sobre 5)

39,73%



## 5. Conclusiones a nivel sectorial





## 5. Conclusiones a nivel sectorial

Adicionalmente, si analizamos los distintos cuadrantes, podemos llegar a algunas conclusiones interesantes que mostramos a continuación.



### Cuadrante de Estrategia por sectores

Desde el punto de vista de la visión sobre la estrategia digital, las compañías que destacan otorgando la máxima puntuación a la hora de identificar disrupciones digitales y nuevos productos son las pertenecientes al sector de Telecomunicaciones y Media (50%), y Sector Infraestructuras (42%). El liderazgo lo alcanza el Sector Financiero a la hora de identificar nuevos targets de clientes (45%) y tanto a la hora de explotar nuevos canales como explotar datos de sus competidores, vuelven a ser los sectores de Telecomunicaciones y Media, y el Sector Financiero, los más aventajados.

En el ámbito de la planificación estratégica, destacan el sector de Telecomunicación y Media y Gobierno en la definición de objetivos digitales, y especialmente el primero de ellos en la definición de una estrategia de inversión digital, con una diferencia importante frente al resto de sectores.

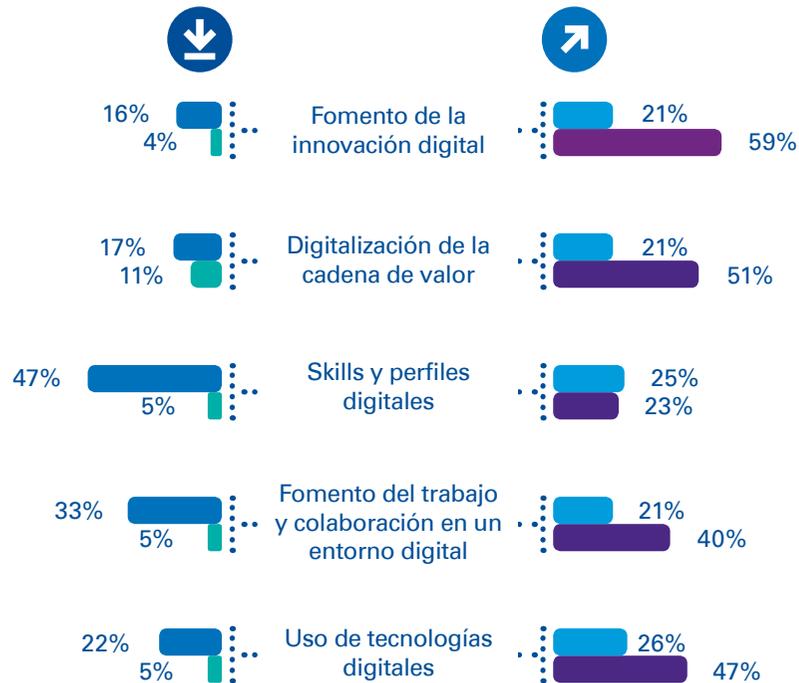
Por último, la presencia de los controllers en el comité de dirección se produce con mayor claridad y máxima puntuación en el sector de Telecomunicaciones y Media (33%), seguido a bastante distancia por los Sectores Financiero e Industria.

Por su interés, mostramos a continuación los cuadrantes DAFO que reflejan por sector las distintas competencias digitales:

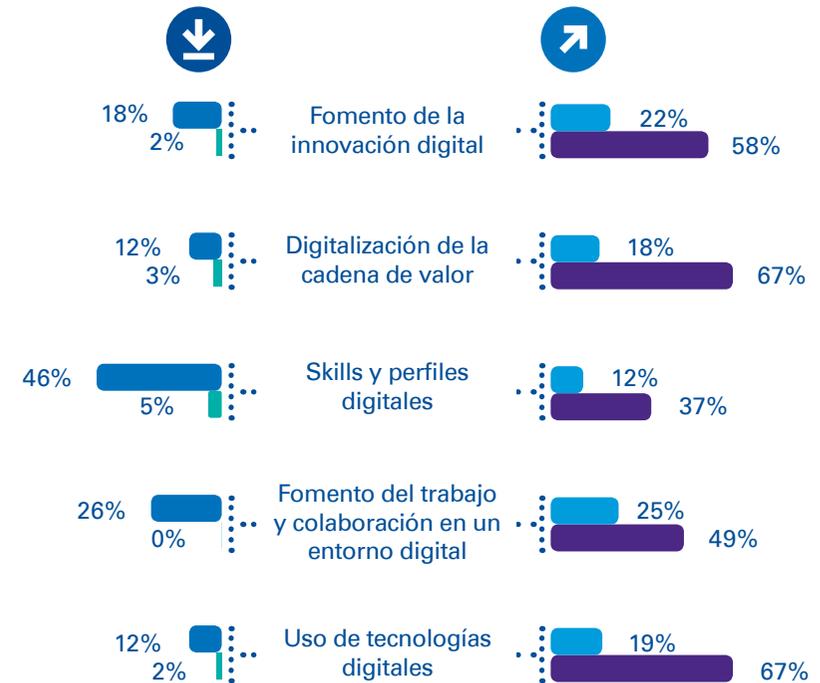


## 5. Conclusiones a nivel sectorial

### Distribución y consumo



### Industria y energía

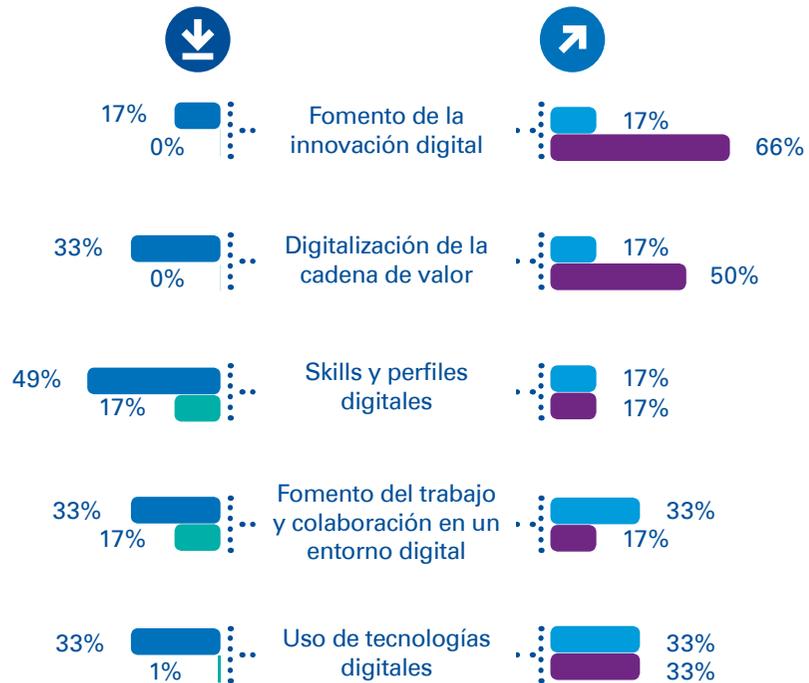


● Fortaleza ● Oportunidad ● Debilidad ● Amenaza

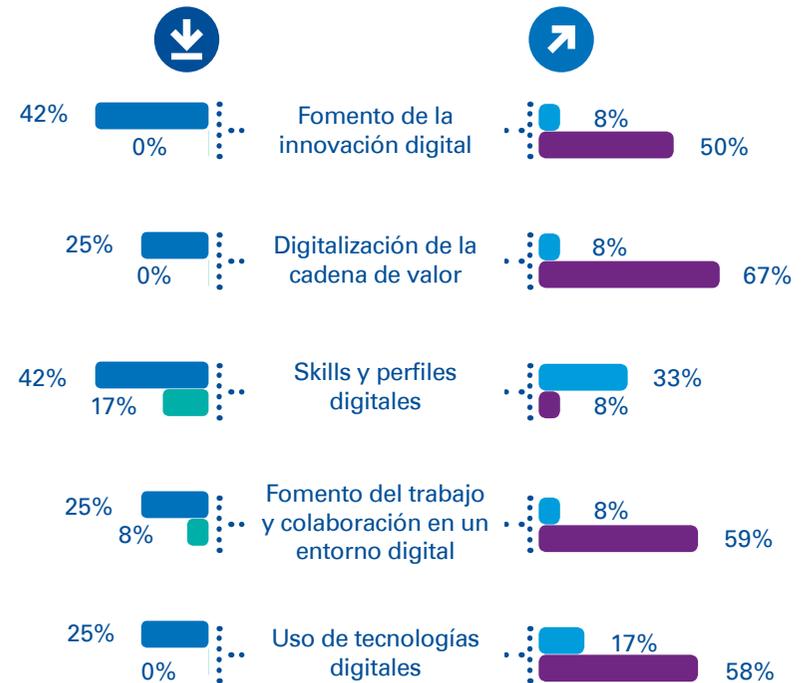


## 5. Conclusiones a nivel sectorial

### Gobierno y sanidad



### Infraestructura y transportes

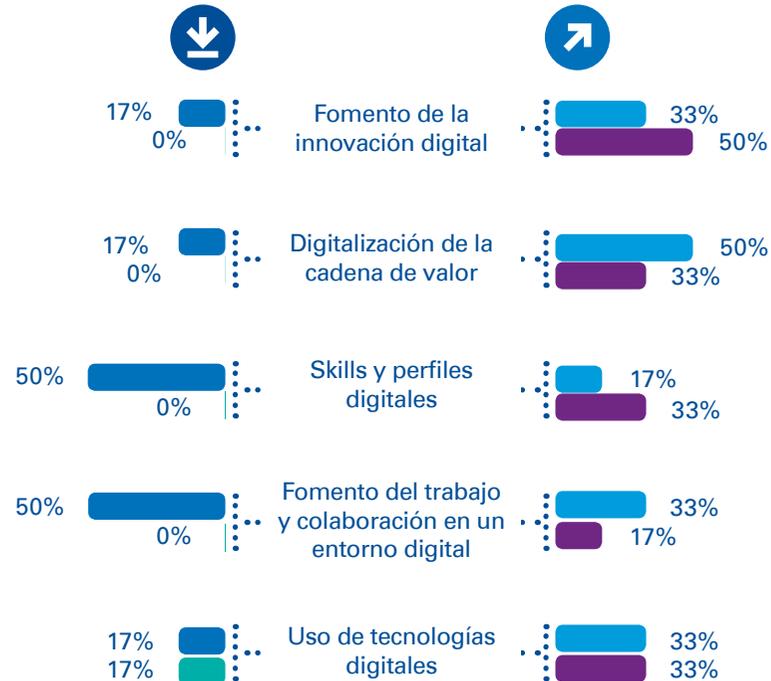


● Fortaleza ● Oportunidad ● Debilidad ● Amenaza

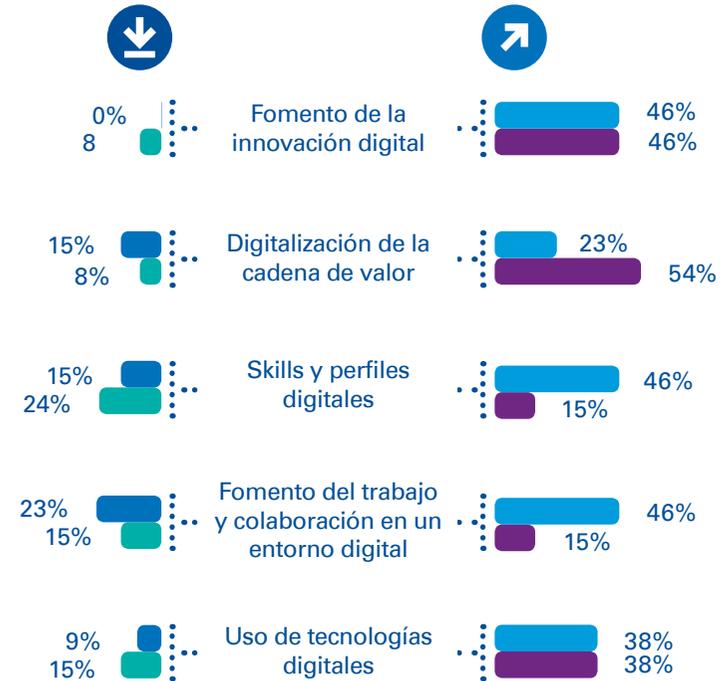


## 5. Conclusiones a nivel sectorial

### Telecomunicaciones y media



### Tecnología

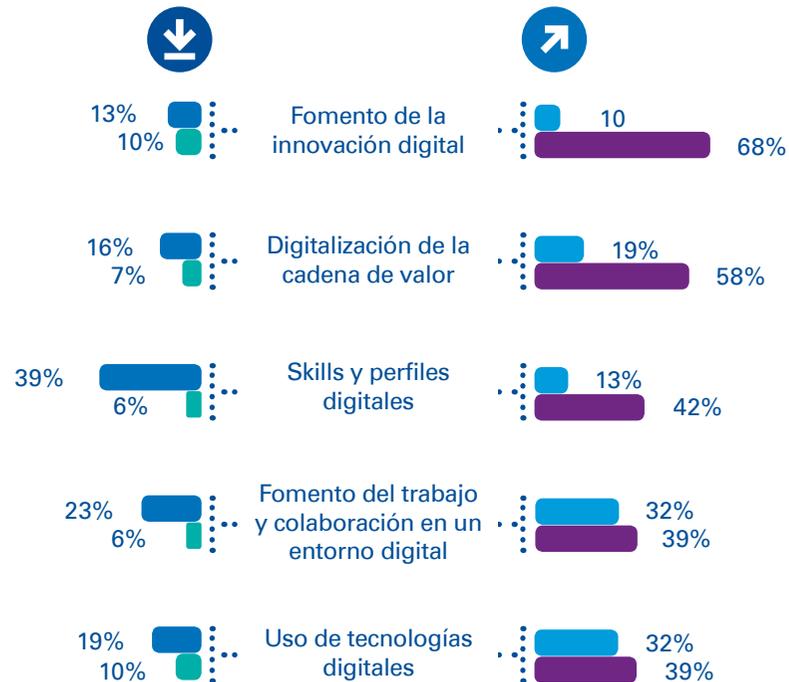


● Fortaleza ● Oportunidad ● Debilidad ● Amenaza

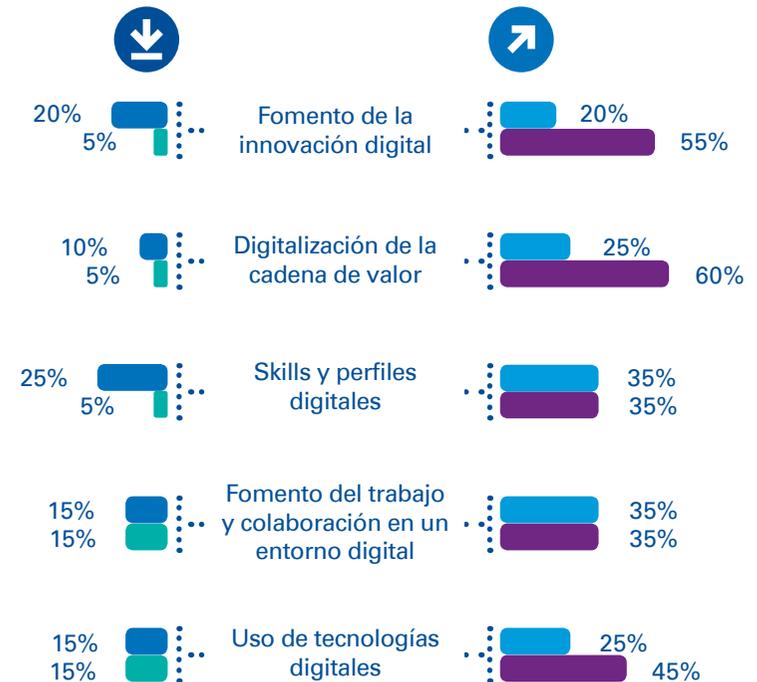


## 5. Conclusiones a nivel sectorial

### Servicios Profesionales



### Sector financiero

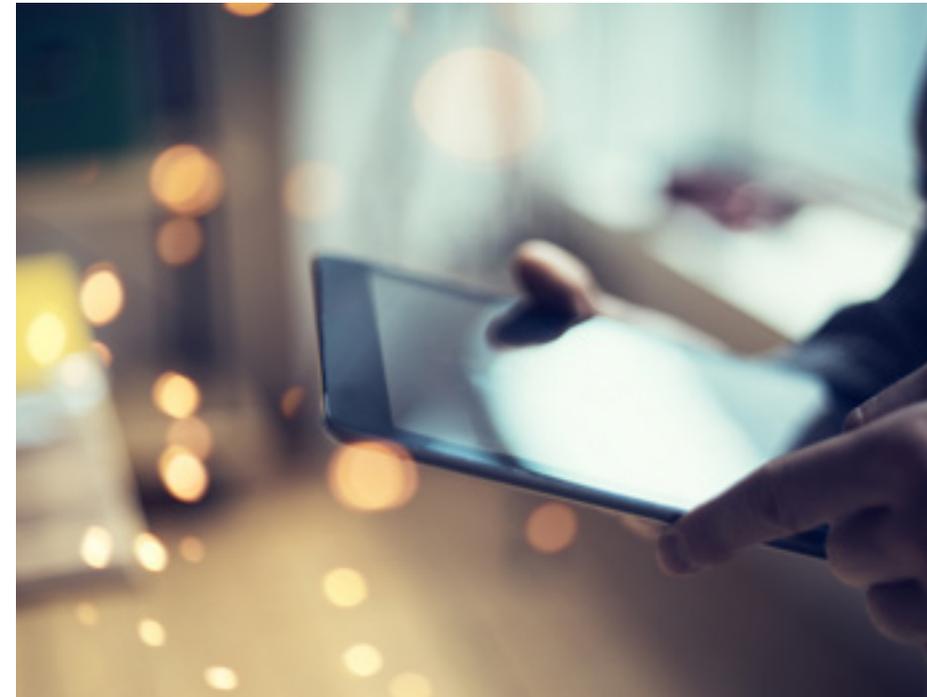
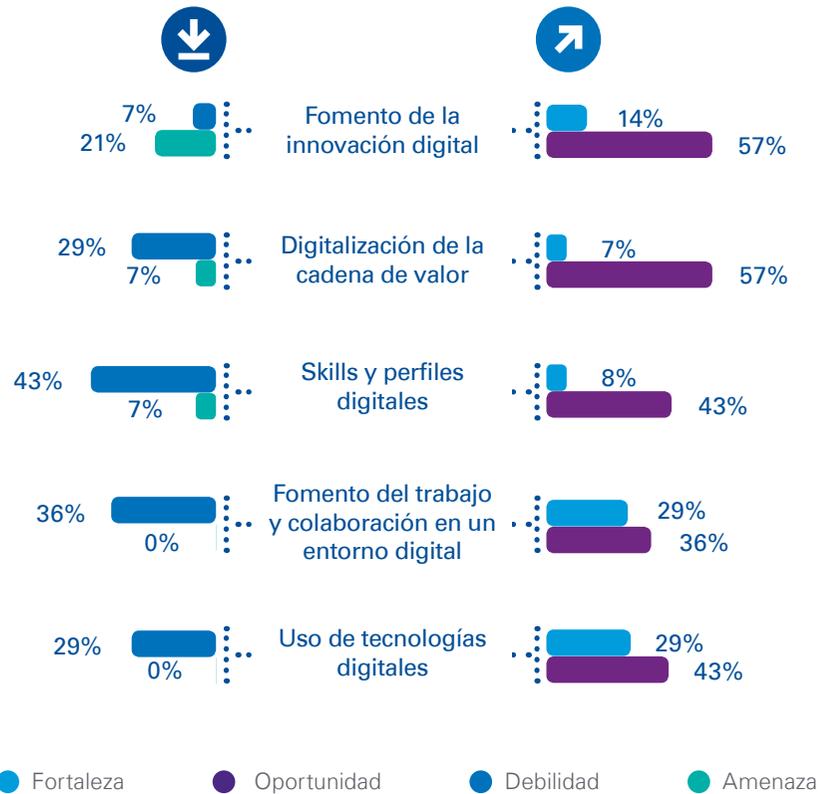


● Fortaleza ● Oportunidad ● Debilidad ● Amenaza



## 5. Conclusiones a nivel sectorial

### Turismo y ocio





## 5. Conclusiones a nivel sectorial



### Cuadrante de Indicadores por sectores

Con respecto al cuadrante de indicadores, los sectores más digitalizados varían en función de la naturaleza de las cuestiones planteadas.

Así, si analizamos los resultados asociados a indicadores más operativos (ventas, tráfico digital,...), destacan los sectores que más explotan su canal online para la venta: Distribución y Consumo, y Turismo y Ocio, seguidos de Telecomunicaciones y Media.

En cambio, si analizamos los sectores que mayor seguimiento realizan en base a indicadores financieros (rentabilidad del canal online, seguimiento de activos

digitales,...), son los sectores de Telecomunicaciones y Media y Tecnología los mejor posicionados, seguidos de Distribución y Consumo y Sector Financiero.

Esta tendencia se repite en el uso de indicadores más avanzados y estratégicos, ligados a objetivos de negocio o que configuran un reporting predictivo para la toma de decisiones. Destacan por orden, el sector de Tecnología, Telecomunicaciones y Media, y el Sector Financiero. El nivel de uso e inversión en herramientas tecnológicas por estos sectores suele ser igualmente avanzada, lo que puede explicar en parte la mayor profesionalización de lo digital entorno a la estrategia.



## 5. Conclusiones a nivel sectorial



### Cuadrante de Flujo de Información por sectores

En este cuadrante se analizan aspectos que van desde la calidad del dato, el uso de las soluciones ERP y EPM, y el Big Data/Data Analytics – Web/Social Media/Mobile.

En los aspectos relacionados con la calidad del dato, los sectores de Distribución y Consumo, seguidos de Tecnología son los que alcanzan puntuaciones más elevadas del grado de madurez digital de la función de control de gestión (alrededor del 30% en ambos casos).

Tanto el uso de solución cloud ERP como EPM destacan en el sector Tecnología (40%), como era de esperar, seguidos por Telecomunicaciones y Media (30%) y el sector de Distribución y Consumo (24%). En este sentido es destacable la baja puntuación que recibe el sector de Infraestructura y Transporte.

El uso de Big Data destaca en los sectores de Telecomunicaciones y Media, seguidos de Tecnología, como nuevamente tendría sentido esperar.



## 5. Conclusiones a nivel sectorial

5.4

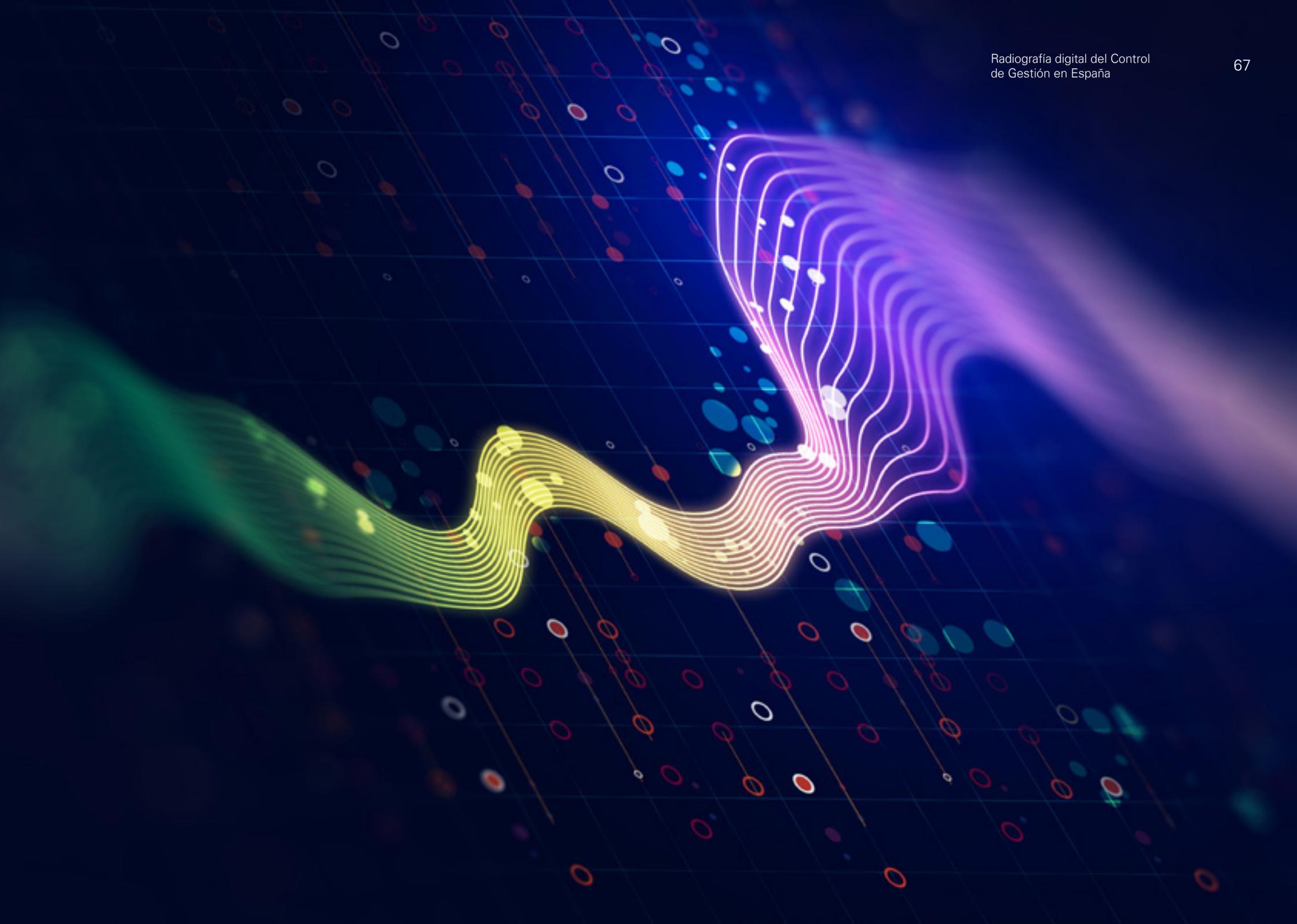
### Cuadrante de Operaciones por sectores

El cuadrante de Operaciones, refleja unos resultados a nivel sectorial en línea con el resto de cuadrantes analizados en este estudio de madurez digital de la función de control de gestión.

El grado de madurez supera ligeramente los 2 puntos (sobre un máximo de 5) en el ámbito relacionado con la digitalización de la cadena de valor, con especial relevancia para las compañías del sector de Telecomunicaciones, Tecnología y Servicios Profesionales.

Si analizamos la digitalización interna de los procesos operativos, el grado de madurez medio de las compañías españolas alcanza 1,3 puntos, siendo las empresas de Telecomunicaciones y de Tecnología, las que presentan la mayor madurez digital desde el punto de vista sectorial.

Por último, la digitalización de la función de control de gestión obtiene una nota media de 1,5 puntos, e igualmente está liderada por los mismos sectores anteriormente comentados.





**Informe elaborado por:**

**Benigno Prieto**, Director de Management Consulting - KPMG en España

**Cristina Rodríguez**, Management Consulting - KPMG en España

**Teresa González Ortega**, Management Consulting - KPMG en España

**Rosa Perezagua**, Management Consulting - KPMG en España

**Carolina Peinado**, Management Consulting - KPMG en España

**Diego Leiva Rovira**, Management Consulting - KPMG en España

**Jorge Pamies Cartagena**, Chartered Controller Analyst - CCA Certificate®

**Victor González García**, Chartered Controller Analyst - CCA Certificate®

**Oscar Fernández Orihuela**, Chartered Controller Analyst - CCA Certificate®

**Agustín Mollá Mollá**, Chartered Controller Analyst - CCA Certificate®

**Miguel Navarro Ferrández**, Chartered Controller Analyst - CCA Certificate®

© 2018 KPMG Asesores S.L., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

KPMG, CCA y GCCI son organizaciones independientes entre si.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

