



Controllers del siglo XXI: **resultados de la encuesta** **de control de gestión**

Wolters Kluwer, la Asociación Española de Controllers - AEControllers y el Global Chartered Controller Institute - GCCI han analizado el perfil del *controller*, gracias a una encuesta participativa. Dicha encuesta se ha realizado vía *online* durante el período de junio 2013 a julio 2013. La finalidad del estudio es poder contestar a múltiples preguntas: ¿Cómo se comporta el *controller*? ¿Cómo trabaja el *controller*? ¿Qué salario medio tiene? ¿Qué edad tiene? ¿En qué sector son más frecuentes? ¿A qué dedica su tiempo? ¿Qué demanda para mejorar sus competencias?...



Jorge Pamies Cartagena

Presidente de la Asociación Española de Controller y Miembro de la Junta Directiva del Chartered Controller Analyst-CCA®



Miguel Navarro Ferrández

Controller Distribución. Profesor del Programa Ejecutivo en Control de Gestión de Wolters Kluwer y en FUDESEM Business School

Esperamos que el estudio que se presenta a continuación constituya un instrumento para conocer mejor la figura del *controller* en las Organizaciones del Siglo XXI Españolas, una figura vital y crucial a la hora de minimizar los impactos de la crisis económica en las organizaciones.

1 SITUANDO AL CONTROLLER EN LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI

Los resultados de la encuesta realizada acerca del perfil del *controller* del siglo XXI en nuestro país nos permiten situar a este, como un hombre, de entre 30 y 39 años, dedicado principalmente al sector industrial o de servicios con un salario medio cercano a los 50.000 €.

Profundizando un poco más en los resultados obtenidos de la encuesta podemos observar cómo en el campo de control de gestión a día de hoy el porcentaje de hombres es bastante superior al de mujeres, 71% contra 29% respectivamente (ver tabla 1). Sin embargo, es importante destacar que en los últimos años esta tendencia está cambiando y al igual que ocurre en el resto de sectores del mundo laboral la mujer está asumiendo cada vez un rol más importante. Muestra significativa de este hecho es que un 36% de las mujeres dedicadas al control de gestión tienen menos de 3 años de experiencia en el área, mientras que en el sector masculino este porcentaje se reduce a solo un 22%, 14 puntos de diferencia que evidencian el cambio que se está produciendo.

Por lo que respecta a la edad, podemos decir que el colectivo de control de gestión en España es un colectivo joven, siendo el rango entre 30 y 39 años el que presenta un mayor número de profesionales (ver tabla 2). Como se puede observar en la tabla 2 el rango de edad del *controller* en España presenta una estructura piramidal donde la base es el rango citado anteriormente. Este hecho muestra el auge de dicha profesión y cómo las empresas, muchas de

Tabla 1. % por sexos en la figura del controller

Hombre	72,3%
Mujer	27,7%
TOTAL	100,0%

Tabla 2. Distribución por edades

Menos de 29 años	9,9%
Entre 30 y 39 años	47,5%
Entre 40 y 49 años	32,7%
Entre 50 y 59 años	8,9%
Mayor de 59 años	1,0%
TOTAL	100,0%

Tabla 3. Sectores donde trabaja el controller

Industrial	23,3%
Servicios (consultoría, auditoría, abogados, etc.)	12,2%
Construcción	11,1%
Financiero	10,0%
Transportes	6,7%
Comunicación y audiovisual	5,6%
Textil	5,6%
Artes gráficas	4,4%
Comercial	4,4%
Sanitario	3,3%
Alimentación	3,3%
Administración	3,3%
Educativo	2,2%
Energético	2,2%
Agropecuaria	1,3%
Turístico	1,1%
TOTAL	100,0%



ellas motivadas por la crisis económico-financiera, han decidido confiar en los últimos años en estos profesionales para salir de la misma. Es importante destacar que la crisis ha permitido a muchas empresas conocer a un perfil desconocido hasta entonces para ellas, el de control de gestión, y gracias al gran valor añadido que aportada ha llegado para quedarse y crecer dentro de las compañías aportando y participando cada vez más no sólo en decisiones operativas, sino también estratégicas.

Es importante destacar que la figura del *controller* no es exclusiva de ningún sector, al contrario, la polivalencia y versatilidad de este profesional le ha permitido adaptarse a todo tipo de sectores, desde el industrial a la investigación, desarrollo e innovación. Ninguno de los sectores concentra más de un 20% de los profesionales del sector. El sector indus-

trial, el sector servicios (consultoría, auditoría, abogacía,...) y el financiero son, por tradición, aquellos que concentran un mayor número de profesionales (ver tabla 3).

Salarialmente la profesión de control de gestión presenta un amplio abanico de bandas salariales dependiendo principalmente de la edad y la experiencia en el área. Por sexos la diferencia no es muy elevada, pero sí que se refleja que los hombres ganan aproximadamente un 8% más que las mujeres. Analizando la relación de las bandas salariales con la experiencia vemos cómo partimos de un salario medio de unos 36.308 € brutos anuales para los perfiles con menos experiencia (1-3 años) y llegamos hasta los casi 62.933 € para aquellos con más de 10 años de experiencia (ver tabla 4). Por lo que respecta a la edad, la banda salarial más baja la ocupan aquellos con menos de 29 años de edad, con un salario medio de unos 32.400 € y la más alta aquellos con edad superior a los 59 años, que alcanzan en promedio un salario superior al doble de los más jóvenes, superando los 75.000 € brutos anuales (ver tabla 5). En algunos casos el salario bruto del *controller* puede llegar a superar los 120.000 € anuales, en el caso de poseer una experiencia superior a los 10 años, con una edad mayor de los 50 años y en multinacionales, denominado *corporate controller*. Por sectores, el sector financiero, el industrial y el sanitario copan el podio de los mejor pagados superando ampliamente 50.000 € (ver tabla 6).

Por lo que respecta al *background* del *controller*, un 60% de los encuestados presentan experiencia previa en finanzas, contabilidad, gerencia y administración a partes iguales. Estas áreas han sido tradicionalmente el vivero más importante de *controllers*, de hecho no hay que olvidar que los primeros *controllers* que surgieron fueron los *controllers* financieros. Pero el *controller* del siglo XXI ha evolucionado mucho desde entonces, lo que ha dado lugar a que recientemente se demanden perfiles muy diferentes para trabajar como *controllers*. Dentro del 40% restante encontramos a *product managers*, consultores, asesores, informáticos, profesionales con experiencia en distribución, logística, banca, riesgos y un largo etcétera de profesiones.

2 ¿QUÉ ES Y CÓMO TRABAJA EL CONTROLLER?

En las últimas décadas el concepto de control de gestión ha ido modificándose para adaptarse a las nuevas necesidades que han aparecido dentro las organizaciones y al, cada vez más cambiante, entorno.

A grandes rasgos, el control de gestión ha ido evolucionando pasando de encargarse de lo meramente operacional hasta lo puramente estratégico, sin dejar nunca de lado el aspecto económico. De esta forma podemos afirmar que los tres pilares fundamentales en los que debe trabajar el control de gestión en una empresa son la estrategia, los recursos económicos y los operativos y en función del grado

Tabla 4. Salario medio años de experiencia laboral como controller

1-3 años	36.308 €
3-5 años	42.133 €
5-10 años	51.967 €
Más de 10 años	62.933 €
MEDIA TOTAL	47.508 €

Tabla 5. Salario medio por rangos de edades

Menos de 29 años	32.400 €
Entre 30 y 39 años	41.813 €
Entre 40 y 49 años	54.394 €
Entre 50 y 59 años	66.012 €
Mayor de 59 años	78.214 €
MEDIA TOTAL	47.508 €

Tabla 6. Salario medio por sectores

Industrial	58.333 €
Servicios (consultoría, auditoría, abogados, etc.)	54.667 €
Construcción	54.333 €
Financiero	53.200 €
Transportes	52.500 €
Comunicación y audiovisual	50.600 €
Textil	50.333 €
Artes gráficas	46.750 €
Comercial	44.750 €
Sanitario	44.364 €
Alimentación	44.300 €
Administración	40.727 €
Educativo	40.333 €
Energético	36.000 €
Agropecuaria	36.000 €
Turístico	30.000 €
MEDIA TOTAL	47.508 €

de evolución en que se encuentre la empresa este podrá destinar más recursos a un área u otra.

De esta forma, podemos definir la figura del *controller* como profesionales capaces de realizar la evaluación y seguimiento del grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, permitiendo mostrar cuál será la evolución y el impacto a medio y largo plazo de las variables críticas en la cuenta de resultados y todo ello para poder anticiparse a los cambios y obtener una posición competitiva en el mercado. Se espera también que ayuden a la dirección a llevar a la empresa a buen puerto en el medio y largo plazo, optimizando al máximo los recursos económicos, financieros y humanos.

Por lo que respecta a las responsabilidades de un *controller*, se puede decir que están divididas a un 50%, de esta forma la mitad de los *controllers* tienen responsabilidades ejecutivas y la otra mitad consultivas. Es importante destacar que aquellos con responsabilidades ejecutivas tienen a su cargo casi el doble de personas que aquellos con responsabilidades consultivas, de ahí que puedan dedicar más tiempo a dichas responsabilidades. En ningún caso el colectivo de Control de Gestión es un colectivo con un elevado número de personas a su cargo directamente, e incidimos en lo de "directamente", ya que generalmente mucha gente se beneficia y depende del trabajo realizado por el *controller* sin depender jerárquicamente de él. De este modo, la media de personas que sí que dependen jerárquicamente de un *controller* es de 3, siendo aquellos con más de 10 años de experiencia los que tienen a un mayor número de personas a su cargo.

Analizando a qué dedica su tiempo un *controller* podemos observar cómo un 28% de su tiempo está dedicado a la estrategia, siendo este porcentaje superior en aquellos con responsabilidades ejecutivas y más personas a su cargo. Lo que nos demuestra que la figura del *controller* es una figura capacitada para asumir decisiones importantes que afectan a la estrategia de la empresa, lo único que necesita en ocasiones es tiempo (ver tabla 7).

Cada vez más profesionales y, en particular, más *controllers*, tienen un problema con el tiempo, presentando dificultades para acometer todas sus obligaciones diarias, suspirando por días de 30 horas para poder analizar ese informe, o mandar ese mail tan importante. La verdad es que la jornada laboral no es corta, de hecho en España es de las más largas de Europa, el problema es a qué la dedicamos y donde malgastamos nuestro tiempo. ¿Qué pensaría si le dijera que puede ahorrarse a la semana más de 1 día de trabajo? Probablemente, que es imposible. Pues bien, la encuesta revela que el *controller* dedica 5,2 horas a la semana, un 13% de su tiempo, a desempeñar funciones no relacionadas con su puesto y 5,2 horas a reuniones, en muchas ocasiones de dudosa productividad (ver tabla 8). En total son 10,4 horas a la semana que podríamos reducir considerablemente y que haría de este colectivo un colectivo mucho más potente, con la posibilidad de centrarse más en

Tres pilares fundamentales en los que debe trabajar el control de gestión en una empresa son la estrategia, los recursos económicos y los operativos

Tabla 7. ¿A qué se dedica su tiempo un controller?

A la ESTRATEGIA de la organización	28,0%
A la OPERATIVA de la organización	72,0%
TOTAL	100,0%

Tabla 8. ¿A qué se dedica su tiempo un controller?

A extraer datos	24,0%
A analizar datos	22,0%
A tomar decisiones a corto plazo	15,0%
A planificar a medio/largo plazo	13,0%
A desempeñar funciones no relacionadas con su puesto	13,0%
A reuniones	13,0%
TOTAL	100,0%

Tabla 9. ¿Cómo prioriza el controller el tiempo?

		Urgente	
		SI	NO
Importante	SI	41%	27%
	NO	23%	10%

aspectos estratégicos y así ganar en visibilidad e impacto dentro de la empresa, ya que según los datos obtenidos de la encuesta casi la mitad de tiempo de los *controllers* está dedicado a la extracción y análisis de datos.

Otro de los aspectos a considerar dentro de los principales ladrones del tiempo en el día a día de un *controller* son los SI (Sistemas de Información) empleados. Llama la atención que casi una cuarta parte de la jornada del *controller* esté dedicada a la mera extracción de datos, tarea normalmente operativa que poco valor añadido aporta, aunque por otra parte imprescindible para poder más adelante analizar dichos datos y convertirlos en información. Pues bien, puede que uno de los causantes de que la extracción de datos nos consuma tanto tiempo es que el 52% de los *controllers* todavía trabajan con desarrollos ofimáticos a medida, frente a solo un 34% que emplean métodos más avanzados como el *Business*

De los *controllers* se espera que ayuden a la dirección a llevar a la empresa a buen fin, optimizando los recursos económicos, financieros y humanos

Intelligence (BI). De todos modos, el SI más extendido a día de hoy sigue siendo el ERP (*Enterprise Resource Planning*), utilizado por un 68% de los *controllers*. Preguntados por qué SI consideran más importante para el correcto desempeño de las funciones como *controller* un 76% de los encuestados consideran "muy necesario" (valoración de ocho o más sobre una escala de diez) un SI basado en BI que integre *reporting* y análisis libre de KPI's (*Key Performance Indicator*) por encima de otras soluciones de BI orientadas simplemente a *reporting* o a Exceles embebidos.

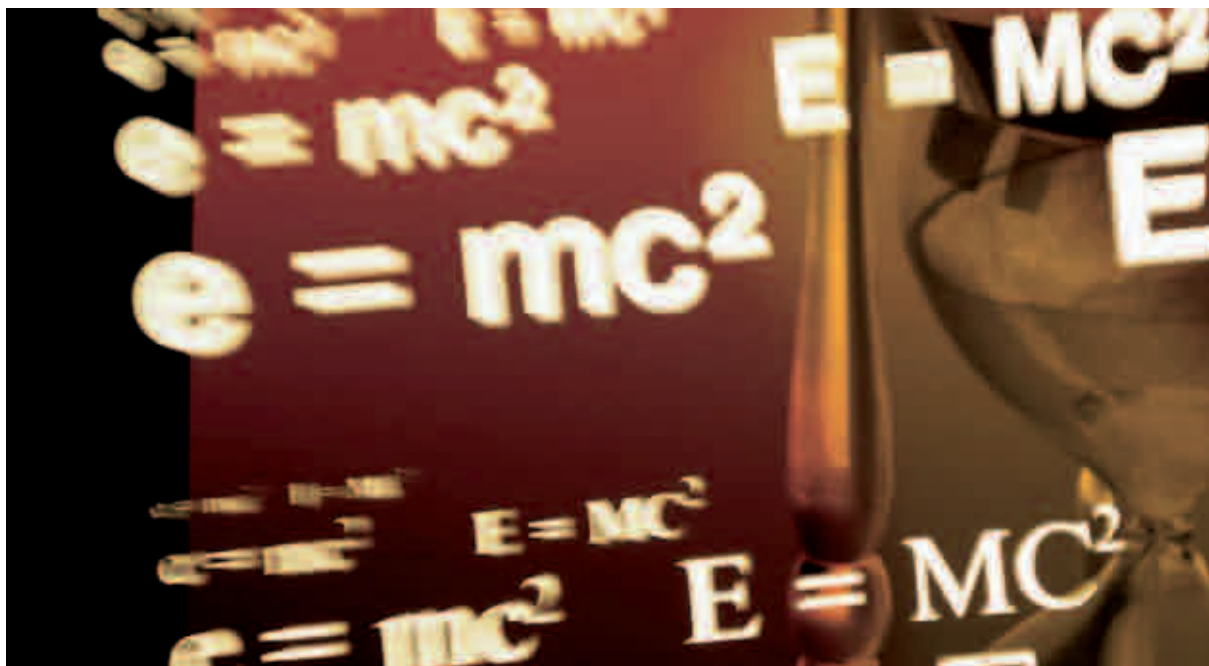
Dadas las carencias de tiempo comentadas por los *controllers* y dado también que es imposible tener días de 30 horas, la forma general de priorizar el trabajo por parte de estos es: 41% del tiempo a funciones IMPORTANTES y URGENTES, un 27% a funciones IMPORTANTES pero NO URGENTES, un 33% a funciones NO IMPORTANTES, siendo un 23% NO IMPORTANTES pero URGENTES y un 10% NO IMPORTANTES y NO URGENTES. Es decir, dadas las características del mundo laboral en el que nos encontramos dedicamos un 64% de nuestro tiempo, casi dos terceras partes, a hacer cosas "para ayer" (ver tabla 9) ¿Te

sucede lo mismo en tu empresa? ¿Crees que esta es la forma más correcta de trabajar? La parte positiva es que los aspectos importantes y no urgentes, que normalmente son aquellos más relacionados con la estrategia y el medio y largo plazo también consumen una parte importante de nuestro tiempo, mientras que la porción dedicada a aspectos de poco valor añadido, no importante y no urgentes, es muy baja.

3 EL CONTROLLER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En la gran mayoría de las organizaciones el *controller* se ve como gestor, consultor, estrategia y planificador que se comporta como "el nexo entre el negocio y la cuenta de resultados" o los que es lo mismo como "el responsable de medir el impacto financiero de las decisiones de negocio". Para esto consideran de vital importancia el poseer características como la polivalencia, dada la diversidad de los problemas a los que se enfrentan, y la meticulosidad y fiabilidad, dado que de la información que aportan y las decisiones que toman dependen un elevado número de personas, así como los principales indicadores económicos de la compañía. Como hemos comentado anteriormente, la carencia de tiempo hace que consideren la capacidad de realizar funciones multitarea una característica también importante para cualquier *controller*.

Otro de los aspectos destacados hace referencia a esa dependencia no jerárquica que existe por parte de ciertos miembros o áreas de las empresas hacia el *controller*, los cuales como comentábamos sin depender jerárquicamente de este sí lo hacen funcionalmente, de ahí que se consideren organizadores, facilitadores, catalizadores, nexos, supervisores, motivadores e incluso como copilotos.



Un dato importante para el colectivo de control de gestión muestra que un 67% de los encuestados considera que, a pesar del importante auge del *controller* durante la crisis, estos todavía tienen mucho recorrido dentro de la empresa, especialmente en las pymes, ya que históricamente este perfil ha sido más demandado en las multinacionales, pero en los últimos años ha ido cambiando y cada vez más pymes están incorporando este tipo de perfil en sus plantillas. En la actualidad, solo un 24% considera que está valorada la figura del *controller* en la empresa española.

4 ¿QUÉ DEMANDA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS?

A pesar de ser un colectivo por lo general altamente cualificado, las exigencias del puesto obligan a una continua formación y mejora de sus habilidades y competencias. El hecho de que algunos economistas de renombre hablen del puesto de *controller* como "el puesto estrella de una empresa", no es más que una consecuencia de la importancia de la figura del *controller* en el entorno de incertidumbre e inestabilidad en el que vivimos actualmente.

Antes de describir qué demanda el *controller* de hoy para mejorar sus competencias, vamos a conocer algunas de las habilidades y conocimientos más importantes que un *controller* debe poseer para desempeñar su trabajo de forma eficiente y eficaz. Según los resultados de la encuesta la capacidad analítica y la capacidad para tener una visión y conocimiento general de la empresa son las cualidades más importantes. Este segundo punto pasa generalmente desapercibido para el global de la empresa. Le siguen de cerca otras habilidades como la pro actividad y capacidad de anticipación vital




Se habla del *controller* como "el puesto estrella de la empresa" por la importancia de esta figura en el entorno de incertidumbre e inestabilidad en el que vivimos

en el entorno cambiante en el que vivimos hoy en día, dónde no ser capaz de anticipar el futuro o al menos de planificarte ante el peor de los escenarios posibles puede llevar al hundimiento de la empresa. La flexibilidad, capacidad de adaptación y de mejora continua han sido también ampliamente valoradas.

Podemos agrupar las demandas que hacen los *controllers* de hoy en día en cuanto a formación en dos áreas: formación técnica específica y formación de habilidades personales y gestión de equipos. Por lo que respecta a la formación técnica específica destacan la formación en ERPs y BI, ofimática, cuadros de mando, fiscalidad y finanzas y contabilidad entre otros. Por lo que respecta a la formación de habilidades personales y gestión de equipos, dada la posición del *controller* en el organigrama de la empresa, muchas veces situado como adjunto a la dirección, debe sin tener gente a su cargo directamente interactuar con múltiples departamentos con el objetivo de que todos ellos remen en la misma dirección. Para ello las principales necesidades de formación demandadas para este perfil han sido liderazgo, gestión de equipos, negociación, inteligencia emocional, habilidades directivas y los idiomas.

5 CONCLUSIONES Y QUÉ VALOR APORTA

En los últimos años el *controller* se ha convertido en un consultor interno, proactivo, que conjuga un rol de estrategia-planificador y controlador, donde los cuadros de mando, los mapas estratégicos y los modelos causa-efecto han pasado a ser piezas angulares del control de gestión. Convirtiéndose en profesionales capaces de ayudar a la dirección a llevar a la empresa a buen puerto en el medio y largo plazo, optimizando al máximo los recursos. ■

SÓLO EN http://estrategia-financiera.wke.es	Acceda a:
	 Especial dossier Control de gestión: Cómo mejorar la visión del negocio. Estrategia Financiera nº 306, junio 2013