IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-195-005
CN-193

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

EL CONTROLLER: PAPEL Y FUNCIONES (*)

La figura conocida como «controller» de una organización es una invención de los años veinte que apareció como respuesta a una necesidad nueva: la extensión y complejidad de las grandes corporaciones, conglomerados y «holdings». Su gobierno exigía herramientas de gestión que permitiesen dirigir a directivos, muy lejanos unos de otros, hacia un objetivo común (el beneficio y la rentabilidad a diferentes plazos) y generar lo que años más tarde se conocería por «congruencia» entre estos objetivos de la organización y los objetivos personales del directivo en cuestión.

Un conglomerado de pequeñas fábricas de automóviles que terminó llamándose General Motors, hubo de atender a la necesidad de convencer y estimular a muchos de sus «directores de planta» (por cierto, ex-dueños de las mismas) para que actuasen unitaria y unidireccionalmente, y no haciendo cada cual lo que mejor le viniese en gana. Y así –narra Alfred P. Sloan– surge la necesidad de coordinar (o sea centralizar...) ciertas decisiones y políticas, lo que provoca el nacimiento del modelo de control denominado «Return on Investment» (ROI). ¿Quién es el responsable de su diseño? Un tal Bradley, que es el controller, y que más adelante asumiría la presidencia ejecutiva de GM.

Por otra parte, un conglomerado químico llamado DuPont descubre una necesidad diferente, que se relaciona con la selección y priorización de sus productos; por más rentable que fuera el conglomerado, los niveles de inversión, riesgo y rentabilidad de sus distintas divisiones requerían un análisis fino y pormenorizado de los recursos que utilizaban y sus rendimientos. Y así nace otra técnica, que se dio en llamar «de los ratios».

Posteriormente, otro gran conglomerado, presente en cientos de actividades de negocios, repara en que el concepto de ROI no es congruente con su filosofía. General

---

(*) Nota técnica de la División de Investigación del IESE.
Preparada por los profesores Juan Carlos Vázquez-Dodero y Alberto Fernández Terricabras. Septiembre de 1995.

Copyright © 1995, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Ultima edición: 2/96

Electric emprende un plan de descentralización a mediados de los años cincuenta, con el que pretende crecer en volumen y rentabilidad (beneficio) de forma estable y sostenida. Es un proyecto ambicioso que incluye, como indicadores de calidad de la gestión y los resultados, aspectos económicos y financieros, de posicionamiento de mercado, de responsabilidad social ante empleados y clientes, y de equilibrio entre corto y largo plazo. Proyecto que dura años, del que se conocen momentos cruciales a mediados de los sesenta, y con motivo de la crisis posterior a 1974, a partir de la incorporación a la presidencia del (entonces) joven Jack Welsch, y que aún continúa. ¿Quiénes, aparte de los sucesivos máximos ejecutivos, han tenido el papel más relevante en este proyecto de «gobierno descentralizado», que ya dura 40 años, de una de las mayores organizaciones del mundo? Sus controller.

Y por esas mismas fechas cabría destacar la irrupción fortísima de un proyecto de crecimiento y diversificación muy agresivo que protagoniza ITT. En este caso, la necesidad es diferente: para llevar a cabo su estrategia, Geneen (presidente ejecutivo hasta casi 1980) precisa de dos tipos de recursos: mucho dinero –que obtendrá del sistema financiero a base de altos rendimientos y alta fiabilidad de resultados futuros–, y muchos directivos muy bien entrenados, en los que delegar más la gestión operativa que las políticas. Para lo cual diseña un complejo (y pesado) sistema de planificación y control de gestión que hace operar a una pléyade de especialistas en su uso: los controller de planta y corporativos.

En 1960, el Controllers Institute of America, y en 1982 la National Association of Accountants, describían las funciones del controller según se presenta en el Anexo 1. Su misión se centra en las actividades, los planes, los objetivos, etc., y sus procedimientos y control.

Pero la realidad es que los controller abarcan muchas funciones, más o menos afines, que vienen a demostrar que *en la adecuación del puesto confluyen aspectos objetivos y subjetivos*, como más adelante veremos. El Anexo 2 presenta los resultados de una cierta revisión de las funciones de una docena de controller que hicimos en España al iniciarse los años ochenta. Nada indica que haya habido cambios sustanciales al respecto en este país.

* * *

Esta nota técnica intenta aportar alguna luz y guía sobre el controller y sus posibles roles y funciones. Su estructura es la siguiente:

- Un poco de perspectiva histórica
- Enfoques en control de gestión
- El trabajo del controller:
  Informador
  Catalizador y metodólogo
  Asesor
  Analista
  Protector
- Más funciones del controller
- El controller en el organigrama
- Sus relaciones de coordinación
- Sus relaciones funcionales o de apoyo
- Perfil del controller

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do not copy or post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Un poco de perspectiva histórica

Durante la primera mitad de la década de los años cincuenta, el énfasis gestor (casi exclusivamente americano por entonces) se centraba en la *eficiencia de la producción.* Posteriormente floreció toda suerte de enfoques de *marketing* orientado al consumo. En los años sesenta, con unas corporaciones crecientemente diversificadas y unos capitales completamente empleados (en apariencia al menos), son los *financieros*, y su búsqueda de recursos para sostener altas tasas de crecimiento y hacer nuevas adquisiciones, el centro de atención empresarial. En 1973, aquella «gran burbuja» soportada en fuertes apalancamientos financieros, explotó. Y afloró una nueva postura más defensiva ante inflaciones de dos dígitos en Estados Unidos y unos tipos de interés acordes con la nueva realidad. Y los controller se ponen de moda, debido a que «nuestros directores generales de cada negocio les necesitan para comprender qué está pasando...», según manifestaba el señor Way, vicepresidente financiero de General Electric Co. En 1974, GE inició cursos sobre «inflación y gestión de tesorería» para 9.000 directivos de la empresa...

De la misma forma que en los años sesenta el controller nunca iba a la oficina del jefe supremo, a mediados de los años setenta pasó a formar parte del equipo de dirección; y, en algunos casos, el presidente ejecutivo fue un ex-controller.

Pero es que, con la mayor audiencia a los controller, las sorpresas fueron mayúsculas: análisis casi exclusivamente financieros, como los que estaban más de moda en la anterior década, habían ocultado que los «años malos» no fueron sólo 1973 y 1974: otros análisis demostraron que el coste de las mercancías vendidas (CMV) y los gastos financieros habrían crecido en tal grado como porcentaje de la facturación, *desde mediados de los años sesenta*, que los márgenes reales que habían aportado la mayoría de proyectos de expansión eran más que dudosos. Además, la composición en términos porcentuales del CMV, dividido en materiales, mano de obra y gastos generales de fabricación, estaba cambiando drásticamente, adquiriendo estos últimos un peso cada vez mayor.

En estas circunstancias, no es de extrañar el auge de la función del controller-auditor, con todas sus consecuencias; como diría por entonces Joseph L. Bower (HBS), «la actual presión para realizar beneficios a corto, y pagar dividendos, está recortando los planes de desarrollo...».

¿Y por qué tanta atención de los entonces presidentes a sus controller? Pues seguramente porque eran quienes mejor conocían las empresas y sus operaciones. Su papel consistiría en reducir la empresa a denominadores comunes que todo el mundo pudiera comprender, como el rendimiento del capital, el fondo de maniobra necesario y otras medidas de inversión, riesgo, volatilidad y rentabilidad. Se trataba de hacer el mismo negocio con apreciablemente menos activos a arriesgar y financiar...

Y en ese contexto, *el presupuesto operativo y el de inversiones* pasan a ser el principal cometido del controller, con un creciente nivel de desarrollo: detalles y más detalles sobre volúmenes, precios, etc. Y, además, con una conciencia creciente de que un presupuesto lo aguanta todo y de que no es cuestión de esperar a que pase un trimestre «para ver cómo vamos», los controller pasan a ser más inquisitivos, y también peor vistos... ITT, verdadera pionera en la materia, desarrolló lo que se llamó «control anticipativo», con un nivel de desarrollo que suponía un verdadero «reto continuo y entrenamiento en gestión» para sus ejecutivos.

Por eso, en aquellos años, los textos sobre «sistemas de control de gestión» definían al «controller como responsable del diseño y operación del sistema de información de una