

### ***El controller como función preventiva esencial***

**Un *controller* tiene asignada la esencial función de evitar situaciones de crisis, inseguridad y desequilibrios en la empresa, ejerciendo como enlace entre la dirección de la entidad y sus áreas funcionales.**

Actualmente, las empresas, en un proceso de adaptación a nuevas estrategias, marcadas por una irreversible globalidad y la utilización de nuevas herramientas para la toma de decisiones, han aumentado su nivel de especialización, concentrándose en aquellos ámbitos en los que ostentan una mayor ventaja competitiva.

Dicha circunstancia es tributaria de un creciente nivel de diversificación en las herramientas de gestión y control, lo que desde una orientación organizativa ha exigido un reparto de responsabilidades. Desde la perspectiva de la organización y de la distribución de funciones, el *controller* comienza a jugar un papel fundamental en la pequeña y mediana empresa, si bien ya lo juega o debería jugarlo en las corporaciones de un tamaño superior.

El *controller* no es un Jefe de Contabilidad, aunque también es cierto que ha de ocuparse de algunas facetas de carácter contable como lo es el análisis de los estados financieros, tampoco es un Director Financiero, si bien sus funciones también se circunscriben en este ámbito; lo oportuno sería que **sus ámbitos funcionales se ampliaran hasta la propia gestión del conjunto empresarial**. En resumen, el *controller* debe tratar de planificar y controlar todos los aspectos que tienen que ver, esencialmente, con la obtención, proceso y distribución de la información, tanto a nivel interno como externo con la que los diferentes responsables deben de llevar a cabo su gestión.

#### *Funciones del controller*

Las funciones acometidas por esta figura están subordinadas a las áreas de trabajo existentes en la empresa. El *controller* de la empresa moderna ha de infundir energías a los demás componentes de la organización, ha de poseer capacidad de imprimir vitalidad a todo lo que haga, a toda la información que pase por sus manos, a los proyectos futuros, a la organización en su conjunto. Lo esencial es pensar en un “director de información” previsor, que se anticipe a la realidad, que conozca el entorno empresarial, los inputs de información para su tratamiento y la posible evolución de la entidad. Todo ello bajo una visión global del negocio que dote a su trabajo de un cierto equilibrio entre la planificación estratégica y los sistemas de control.

El *controller* ha de pensar en todo instante en la combinación de operaciones que proporcione los mejores resultados a la organización. A grandes rasgos, el *controller* constituye el eje sobre el que pivota la transmisión de la mayor parte de información que por la organización se difunde,

siendo, por otra parte, el responsable último de su recopilación, distribución, comunicación y propuestas de mejora continua.

Entre las principales funciones que debe desempeñar el *controller*, destacamos:

- i. *coordinación y control de la información y de sus sistemas de obtención, distribución y supervisión.*
- ii. *valoración de los costes y regulación de las disfunciones de los procesos debido a acciones de mejora en la empresa.*
- iii. *asistencia en la elaboración de los planes de acción.*
- iv. *conocer todas las interrelaciones entre departamentos y áreas de la empresa, con el objeto de poder destinar en cada momento y a la persona correcta, la información que realmente necesiten.*
- v. *controlar de manera integral las magnitudes esenciales de la marcha del negocio, facilitando el proceso de toma de decisiones de la dirección general.*
- vi. *ser responsable de comunicar a cada responsable el adecuado funcionamiento del cuadro de mando, facilitándoles cuantas cuestiones precisen para educarles en su uso.*

No es habitual que el propietario de una pequeña y mediana empresa o el máximo responsable de una corporación mayor, sean, al mismo tiempo, especializados directores financieros, jefes de producción, analistas contables o responsables de marketing. Cuando las empresas crecen, se requiere contratar a especialistas para cada una de las funciones que se conviertan en necesarias, sin embargo: ¿quién lleva a cabo la función de analizar la información que fluye desde cada una de las áreas de la empresa?, ¿quién propone a la dirección de la empresa las acciones de mejora continua necesarias? El *controller* es la función designada para ello.

**El *controller* ha de ser el principal estandarte de la Dirección, su mano derecha, asesorándola y colaborando en la ejecución de cuantas cuestiones se estimen oportunas y necesarias. En él ha de recaer la responsabilidad de llevar a cabo una continua Due Diligence de gestión, que de forma constante reporte a la Dirección acerca de los resultados de sus análisis.**

#### *La función de control*

El Control, como el resto de las funciones directivas, ha de aplicarse en todas las actividades de la empresa. Para que funcione correctamente el sistema de control que se ha implantado en la empresa, ha de existir un compromiso global por parte de todos los responsables, de utilizarlo de la forma debida. Cada uno de ellos habrá de detectar las desviaciones en su área, y controlar las variables que a él se supeditan, fundamentalmente cuando de éstas dependen numerosas decisiones. El *controller*, en todo este conjunto de funciones y responsabilidades, ha de orientarse hacia la supervisión general del control de gestión. Ha de asumir la obligación de que las funciones se realicen de la manera correcta y con los medios apropiados.

**Para el *controller*, la eficacia se alcanza cuando se ha demostrado que por medio del control se han obtenido los objetivos marcados.**

El *controller* no sólo ha de proponer soluciones, sino que además su función es distribuir la información que circula en la empresa y juzgar las acciones que en general se estén llevando a cabo. Su actuación se dirige hacia un apoyo constante en todos los niveles de responsabilidad, pero fundamentalmente en la Dirección General.

### *Controller vs Director Financiero*

En la actualidad, y en la gran mayoría de los casos, existe cierta tendencia a asociar las funciones de control con las funciones financieras. Muchas veces existe una única persona o equipo de personas que son responsables de ambos aspectos, y ello hace que existan interferencias entre las dos áreas. Ambas funciones resultan necesariamente complementarias la una de la otra.

Contrastemos las funciones esenciales para cada figura:

<b>DIRECTOR FINANCIERO</b>	<b>CONTROLLER</b>
· <i>Planificación financiera</i>	· <i>Coordinación del Presupuesto</i>
· <i>Relaciones bancarias</i>	· <i>Control y distribución de la información</i>
· <i>Tesorería</i>	· <i>Supervisión en los procesos de planificación</i>
· <i>Créditos y cobros</i>	· <i>Participe en la formación de los cuadros de mando</i>
· <i>Seguros</i>	· <i>Seguimiento y análisis de rentabilidad y resultado</i>
· <i>Supervisión áreas de contabilidad y finanzas</i>	· <i>Diseño de los sistemas de información</i>
· <i>Optimización de resultados financieros</i>	· <i>Control de inversiones y amortización económica</i>

### *Ubicación del controller en el organigrama de la empresa*

Existe una práctica más o menos extensa que se lleva a cabo en España, de manera que el director financiero de la empresa realiza las funciones del *controller* y alguna otra más que posiblemente ni siquiera sería específica del área económico-financiera; por esta razón, esta alternativa no es la más idónea, debido a que haría subordinar objetivos informativos a otros mucho más específicos de la Dirección Financiera y, por otra parte, se solaparían las tareas a gestionar.

Es cierto y coherente que en una coyuntura económica recesiva se produce una dicotomía en cuanto a que por un lado emerge la necesidad de controlar todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa para detectar desviaciones sobre la planificación, los objetivos previstos y la razonable coherencia entre el origen y la aplicación de los fondos de la empresa, mientras que por otro lado las organizaciones son reticentes a interiorizar un coste fijo de alto nivel profesional habida cuenta la incertidumbre subyacente que puede existir acerca de la “rentabilidad” de la contratación del *controller*.

Es por este motivo, que cada vez más, las empresas españolas optan por una solución intermedia: la contratación del *controller* como profesional de consultoría externa. La externalización de esta función otorga a la organización la posibilidad de disponer de un

profesional que profundizará en todas y cada una de las áreas de la empresa llevando a cabo las funciones ya descritas y sin embargo no se interiorizará dicho coste, delegando dicha función en las consultorías externas especializadas, con la flexibilidad que permite dicha modalidad y la consecuente adecuación de los costes a las verdaderas necesidades de cada empresa en cada momento determinado del tiempo.

Junio, 2020

JORDI ADELL MARTÍNEZ  
*Economista-abogado*

[www.adell-legal.com](http://www.adell-legal.com)