

“El controller debe de gozar más de autoridad que de poder jerárquico”



David Díez Guillén

TRAYECTORIA

- **Formación:** Bachelor of Arts in Business Administration y Executive AMP por el Instituto de Empresa.
- Responsable Control de Gestión en Hijos de Rivera S.A.U. - Estrella Galicia desde agosto de 2014. Anteriormente fue Director de Control de Gestión en el Grupo Coren y Controller en Adolfo Domínguez y en TRW Automotive.
- David Díez Guillén, ha adquirido experiencia en diferentes sectores, creando, organizando y desarrollando con éxito equipos multidisciplinares y deslocalizados.
- Posee asimismo una experiencia internacional notable, con colaboradores y clientes en Europa, Oriente Medio, África y Asia. Ha tomado parte en las decisiones estratégicas de las Compañías en las que ha trabajado, aportando su visión apoyada en información de valor.
- Actualmente lidera procesos dirigidos a maximizar el beneficio de la Compañía a través del control presupuestario, la creación de indicadores y Cuadros de Mando.
- En 2016 recibió el Premio Excelencia a la Carrera Consolidada en Control de Gestión y que formó parte del Consejo Académico del Global Chartered Controller Institute (GCCCI).

¿Cuáles son sus principales funciones como Responsable de Control de Gestión en Hijos de Rivera?

La razón de ser del Departamento Económico Financiero en Hijos de Rivera es actuar como asesor de las áreas, proporcionando conocimientos y análisis robustos para crear valor y cooperar en la toma de decisiones, con el objetivo de asegurar el logro de la Estrategia Corporativa.

Las funciones principales de Control de Gestión, dentro del departamento, se engloban en los siguientes tres ámbitos de responsabilidad: Planificación, Forecasting y Presupuestación, Reporting y Análisis de costes y rentabilidad.

Decía en estas mismas páginas hace algunos meses Ignacio Rivera, que la internacionalización ha sido un factor decisivo en el crecimiento de Hijos de Rivera. ¿Cómo afecta este proceso de expansión a su trabajo?

La internacionalización es un reto muy atractivo para todos los profesionales de Hijos de Rivera y uno de los ejes de nuestro Plan Estratégico. Desde Control de Gestión debemos ser capaces de adaptarnos a los cambios que supone el proceso

y servir de apoyo a la gestión aportando herramientas y modelos financieros, que ayuden a despajar la incertidumbre mejorando así la toma de decisiones.

Apelando a su experiencia en diferentes sectores, ¿pueden ser diferentes las funciones del controller en función del tipo de empresa, sector y de cómo se reparten determinadas funciones con la dirección financiera y jefes de administración?

Los objetivos de Control de Gestión son similares en todas las organizaciones, si bien las funciones y el rol que juega el controller puede ser muy diferente. En una empresa industrial el rol del controller estará

mucho más ligado al control de costos y a la mejora de los procesos, mientras que en el retail el foco se centra en la distribución y en la comercialización. En la reciente encuesta de la *radiografía del controller de la empresa española*, se preguntaba a los encuestados los conocimientos necesarios para trabajar en control de gestión, y señalaban el “conocimiento del sector” como el más importante con diferencia. Si el controller quiere saber qué impactos pueden tener determinadas decisiones dentro de la compañía tienen que conocer las dinámicas del sector. La especialización sectorial del controller cada día es más necesaria e importante, la aparición del controller digital es un buen ejemplo.

“La especialización sectorial del controller cada día es más necesaria e importante, la aparición del controller digital es un buen ejemplo”

Los servicios que desarrollan los controllers suelen ser más demandados por las grandes empresas que por las pymes. ¿Cuál cree que es el motivo? ¿Está cambiando esta tendencia?

La existencia de un controller o un departamento de control de gestión tiene que ver más con la profesionalización de la compañía que con el tamaño en sí mismo. Son muchas las *startup*, que podríamos considerar pequeñas o micro em-

David Díez, tercero por la derecha, recoge el Premio Excelencia a la Carrera Consolidada en Control de Gestión de 2016. Foto: fuente www.globalcci.org





David Díez entrega el diploma a un alumno del Programa Superior de Planificación y Control de Gestión de nuestro Colegio

presas, que están reclutando controllers. Las funciones relacionadas con Control de Gestión existen tanto en las pymes como en las grandes empresas, y la tendencia es que se vayan agrupando cada vez más bajo la responsabilidad del controller y, por tanto, que vayan apareciendo con más frecuencia en los organigramas de las pymes.

¿Considera que está bien definida la posición y responsabilidades de estos profesionales dentro de la jerarquía de las empresas?

Sin duda no es la posición más sencilla de definir por sus múltiples interrelaciones con otros departamentos, pero sí que considero que en las compañías más expertas las responsabilidades del controller están bien definidas. En las pymes puede existir más indefinición, pero como decía la tendencia en los últimos años es a favor de la creación de la figura del controller.

Si tuviese usted que diseñar la formación de los controllers, ¿qué habilidades serían aquellas en las que se emplearía más a fondo para que desarrollasen sus alumnos?

El responsable de control de gestión debe ser una persona apasionada, proactiva, inquieta intelectualmente, con una gran capacidad de observación y análisis, con habilidades de comunicación, empatía, firmeza ética y claramente orientada al futuro.

El Controller debe tener una visión global de la compañía, basada en relaciones fuertes con otras áreas: finanzas, operaciones, logística, comercial, etc. Es sin duda una posición en la que las habilidades so-

“Son muchas las startup, que podríamos considerar pequeñas o micro empresas, que están reclutando controllers”

ciales, para relacionarse y crear vínculos fuertes con el resto de las áreas, serán un factor decisivo en el desarrollo del Controller dentro de la compañía.

En la actualidad los cambios tecnológicos y en el entorno son cada vez más rápidos y profundos, y esto obliga al Controller a ser una persona dinámica, con gran capacidad de aprendizaje y de adaptación, partidario del cambio y capaz de tomar decisiones y asumir riesgos.

¿Es la independencia dentro del organigrama de la empresa el caballo de batalla en el día a día de un controller?

El lugar que ocupe el Control de Gestión en el organigrama es sin duda importante. No obstante, en mi opinión, es más importante para el éxito de la función del controller gozar de autoridad que de poder jerárquico. En la cultura romana se distinguía la *potestas* de la *auctoritas*. *Potestas* es el poder que se posee simplemente por ostentar un cargo jerárquico. Si un directivo ostenta sólo este grado de poder, las personas no le obedecen a él, sino a su cargo, independientemente

de quien lo ocupe, su poder durará lo que su posición en el mismo. *Auctoritas* era en la antigua Roma la cualidad por la que una persona se hacía merecedora del respeto y admiración de sus semejantes a través de la demostración continuada de experiencia, conocimiento y denotadas habilidades personales. El controller que tiene *auctoritas* es el que logrará convertirse en asesor del negocio y en referencia dentro de la organización independientemente de la posición jerárquica.

¿Cuál es la problemática y las decisiones más complejas a las que se ha de enfrentar alguien que se dedica al control de gestión?

Normalmente los problemas más relevantes que nos surgen en el día a día tienen que ver más con las relaciones sociales dentro de la compañía que con el desempeño de las tareas en sí mismo. Frecuentemente acaecen trabas por falta de transparencia o de confianza entre departamentos y por el no alineamiento de los objetivos individuales con la estrategia empresarial.

Por otro lado, cuando como controller tienes que enfrentarte a situaciones complicadas, como la decisión del cierre de una unidad de negocio, es complicado dejar atrás las vinculaciones personales y centrarse sólo en factores económicos. En mi carrera como profesional me ha tocado afrontarme a este tipo de escenarios más de lo que hubiese deseado.

Gonzalo Boronat nos manifiesta a finales del pasado año que, antes de la crisis, las empresas carecían de planificación puesto que al ser el escenario favorable y se alcanzaban resultados sin grandes esfuerzos. En este sentido, ¿ha venido pues la crisis económica a poner en relieve y en valor el trabajo de los controllers?

La crisis económica ha puesto en relieve y en valor el trabajo del controller. Ante un problema de *cashflow* o de reducción del beneficio, las preguntas que aparecen normalmente son del tipo: ¿qué productos de mi catálogo son rentables? ¿en qué zonas debo centrarme comercialmente? ¿o simplemente dónde puedo recortar costes? Estas respuestas se encuentran en uno de los tres ámbitos de responsabilidad que comentábamos al principio de la

entrevista: el análisis de costes y rentabilidad.

Una compañía con un departamento de Control de Gestión excelente, tendrá rápida respuesta a este tipo de preguntas y será capaz de tomar decisiones con un menor margen de incertidumbre que evite en gran medida los efectos de una crisis como la que hemos vivido la última década.

Nos despedimos agrediéndole su amabilidad; ¿qué nos puede contar de su experiencia impartiendo el pasado mes de diciembre la Master Class de la II edición del Programa Superior de Planificación y Control de Gestión de nuestro Colegio?

Antes de nada me gustaría agradecer al Colegio la confianza que deposita en mí por segunda año consecutivo para impartir la Master Class. Siempre es muy grato y enriquecedor compartir experiencias y conocimientos desde un punto de vista académico, y considero que el programa que imparte el Colegio es una vía muy relevante para la profesionalización de la función del controller.

PERSONAL E INTRANSFERIBLE

UN LIBRO

Winning, de Jack Welch

UNA PELÍCULA

La vida de Brian

UNA CANCIÓN

Bohemian Rhapsody, de Queen

UNA COMIDA

Asiática

UNA CIUDAD PARA VIVIR

Aruba

CIUDAD PARA VIAJAR

Nueva York

UNA AFICIÓN

Viajar y jugar al pádel

UN TALENTO QUE LE GUSTARÍA

TENER

Musical

UN PERSONAJE HISTÓRICO

Aníbal Barca

UN HECHO HISTÓRICO

La universalización de Internet