

## FORMACIÓN DEL CONTROLLER: UN ANÁLISIS DE LOS CONOCIMIENTOS Y REQUISITOS QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS<sup>1</sup>

*Vicente Ripoll Feliu*  
*Leandro Garrigós Domínguez*  
*IMACCev*

*Equipo valenciano de investigación en Gestión estratégica de costes. Universidad de Valencia*

### RESUMEN:

En el siguiente estudio nos centraremos en la profesión del controller vista desde dos perspectivas: una empresarial y otra académica. El objetivo del presente artículo es analizar la convergencia entre la formación que reciben los estudiantes de contabilidad y más concretamente, los especializados en control de gestión, con las necesidades de formación que posteriormente les serán exigidas por las empresas en sus trabajos, ya que como indican (De la Peña y Herrera, 2012), los perfiles profesionales cerrados en base a funciones se han quedado obsoletos y, en la actualidad, los puestos de trabajo se definen en base a competencias, con un carácter más abierto, y con mayor capacidad de flexibilidad y adaptación a situaciones concretas y a su posible evolución, siendo esta formación más polivalente propiciada por los nuevos planes de estudios concebidos en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)

Este trabajo, trata de conocer entre otras cosas, el grado de implantación de dicha profesión en el seno de las empresas, qué técnicas están enseñando los profesores universitarios en las aulas, cuales son las habilidades y capacidades que están desarrollando los alumnos, así como si dicha enseñanza es realmente lo que las empresas están demandando para los controllers en sus empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Control de Gestión; Formación contable; Demanda de de empleo; Controller.

### ABSTRACT

In the following study we will focus on the profession of the controller seen from two perspectives: an academic and a managerial one. Increasingly and especially in the last years a major importance is given to the skills and capacities that the students develop and that later will be demanded from them by the companies in their future works. The aim of the present article is to analyse the convergence between the formation that the accounting students receive and more concretely, the specialized in management control, with the needs of training that later will be demanded from them by the companies in their works, since as (De la Peña y Herrera, 2012) indicate, the professional profiles closed on the basis of functions have remained obsolete and, at present, the working places are defined on the basis of competences, with a more opened character, and with major capacity of flexibility and adjustment to concrete situations and to its possible evolution, being this a more versatile training caused by the new study plans conceived in the Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

---

<sup>1</sup> Queremos agradecer el apoyo y la revisión realizado al presente trabajo de, nuestra compañera, la Dra. Ana Urquidi.

The following study, tries to get to know among other things, the degree of implantation of the above mentioned profession in the bosom of the companies, what skills are teaching the university teachers in the classrooms, which are the skills and capacities that the pupils are developing, as well as if the above mentioned education is really what the companies are demanding for the controllers in their companies.

**KEY WORDS:** Management Control; Accounting education; Employment demand; Controller.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el Control de Gestión está orientado al futuro con una visión hacia el cliente, la competencia, la consecución de cambios en el comportamiento y al aprendizaje. El saber es utilizado por todos y es un control de gestión válido para sistemas abiertos y descentralizados (Järvenpää, 2007). Se utilizan cada vez más indicadores no financieros, una de las principales razones para el creciente interés por estos indicadores es el hecho de que pueden proporcionar información sobre los beneficios futuros o de valor de la empresa que no está presente en los beneficios actuales (Ittner y Larcker, 1998), y no sólo se fija en los costes, sino también en la generación de valor y en el planteamiento de alternativas y planes de acción, además de la verificación de puntos críticos.

La nueva gestión en las empresas de cara a este nuevo siglo ha llevado a cabo una evolución natural del contable, donde sus tareas son más globales, trasladando la información que genera la empresa a los distintos departamentos y unificando todas las decisiones en base a la información generada por esta (Graham *et al.*, 2012).

Las nuevas tecnologías de la información y la globalización hacen que mejore la habilidad de las pequeñas y medianas empresas para acceder a los mercados globales y que aumente su competitividad (Howieson, 2003). Por lo que se necesita crear una figura nueva en la empresa: el controller, que será el responsable del control de gestión como sistema de información para la dirección y el resto de responsables, el cual desempeña en la empresa dos papeles, el de soporte, apoyando a la dirección en la toma de decisiones sobre gestión, y el de control, centrado en proporcionar información contable financiera confiable y oportuna para el nivel corporativo y asegurar que la función financiera cumple con los reglamentos correspondientes (Rouwelaar, 2007). O como nos comentaba Marina Martínez, controller de uno de los grupos empresariales del sector cárnico más importante de Europa e interproveedor de Mercadona, “los controller *somos la luz.*”

Este es el marco en el que se sitúa la siguiente investigación, en la cual se intentará dar respuesta desde el ámbito académico y empresarial, a preguntas como cuál es el grado de implantación de la figura del controller en las empresas, cuales son las necesidades que desean cubrir las empresas desde el punto de vista del controller, qué metodologías utilizan los profesores o qué cualidades intentan desarrollar en los estudiantes, así como si la formación que imparten los profesores universitarios es acorde a lo que las empresas están demandando, estas preguntas serán respondidas mediante la realización de cuestionarios a diferentes empresas y a diferentes profesionales académicos.

Por su parte, este trabajo contribuye al campo académico, al señalar la formación que deben tener los profesores de universidad y como transmiten este conocimiento a los estudiantes, que en definitiva son los que lo trasladan o los requerimientos que demanda la empresa.

## 2. LITERATURA PREVIA

Durante estos últimos años se han realizado investigaciones dirigidas a identificar cuáles son las habilidades profesionales más valoradas por los empleadores en los contables que desean contratar, tanto en un contexto norteamericano (Burnett, 2003) como en el europeo (Hassall et al., 2005), otras investigaciones se han centrado en comparar las competencias de los estudiantes en países de diferentes continentes, como Reino Unido y Australia (Jackson, 2012).

Los resultados de estas investigaciones revelan que algunas de las habilidades que los empleadores destacan como importantes son: la comunicación oral y escrita, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y analítico, así como la capacidad para escuchar con eficacia.

En el caso de España, tanto el estudio (Periáñez et al., 2009) por parte de los empleadores y el estudio de (Arquero et al., 2009) los egresados universitarios, valoran entre otras de forma muy importante las capacidades de comunicarse oralmente y por escrito así como la resolución de problemas, para el adecuado desarrollo de tareas profesionales, no obstante, en este último estudio se pone de manifiesto que dichas capacidades son las que mayores necesidades de formación necesitan.

Es por ello que para intentar corregir estas diferencias entre el mercado laboral y la formación de las universidades, se está implantando el EEES que pone un mayor énfasis en el desarrollo de habilidades y capacidades.

## 3. CAMBIOS EN LA METODOLOGÍA DESPUÉS DE LA ADAPTACIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO AL EEES

Como indican (Gómez y Naranjo, 2011), el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior ha supuesto un cambio en las metodologías docentes, ya que el modelo de enseñanza-aprendizaje de la universidad tradicional se había concentrado principalmente en la transmisión de conocimientos fundamentalmente teóricos. El EEES plantea un contexto diferente que exige que los alumnos se formen tanto en capacidades genéricas como en capacidades específicas de su titulación, las cuales les serán necesarias cuando se incorporen al mundo laboral al finalizar sus estudios.

Esta nueva metodología se denomina “modelo de componentes de la competencia”, en la cual una competencia se alcanza al combinar una serie de atributos pertenecientes a tres categorías fundamentales: los conocimientos –componente del *saber*–, las capacidades –componente del *saber hacer*– y las actitudes –componente del *saber ser* y el *saber estar*– (Leví-Orta y Ramos-Méndez, 2013).

Uno de los principales problemas de esta nueva metodología es el proceso de evaluación del alumno, el cual sigue centrado en las capacidades específicas de la asignatura, por lo que en las Universidades españolas existe un déficit en la evaluación de competencias genéricas (Gómez y Naranjo, 2011).

Por tanto como indican (De la Peña y Herrera, 2012), “si se forma al estudiante en competencias se le deberá evaluar en competencias, pero no sólo en aquellas que se basan en los conocimientos (saber). Las condiciones para una evaluación eficaz en el nuevo marco del EEES suponen que debe ser una evaluación basada en competencias, integral, sistemática, permanente, reflexiva y recíproca.

Es por ello por lo que se debe diseñar y aplicar una Matriz de Evaluación como herramienta de medición de consecución de competencias adquiridas por el estudiante a través del trabajo en equipo. Con ella se construye un instrumento de calificación y a su vez de formación, que sea comprensible

para el alumno/a y que sea objetivo para su aplicación por parte del profesorado, eliminando imprecisiones y aspectos subjetivos de los criterios de evaluación.”

#### 4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En nuestra investigación, para la recogida de datos, se han realizado dos cuestionarios (uno para cada perspectiva) contruidos con escalas nominales, comparativas y no comparativas (tipo Likert), ya que partiendo de una serie de cuestiones abiertas (transformando en ítems las diferentes respuestas obtenidas para poderlas medir) y cerradas, plenamente orientadas hacia el objeto de investigación, permiten preguntar directamente a los individuos, así como la estandarización y la comparación de las medidas.

Con el fin de no hacer demasiado extenso este trabajo, no incorporamos todo el cuestionario utilizado para la obtención de la información. En cualquier caso en el apartado 5 de metodología, explicamos los diferentes bloques de los 2 cuestionarios que hemos circularizado.

En función de las características de los conceptos o de las necesidades de información que teníamos sobre ellos, hemos intentado usar el máximo número posible de preguntas cerradas que nos faciliten el análisis y manejo de los datos obtenidos, pero lógicamente también hemos usado preguntas abiertas (que posteriormente hemos cerrado con los resultados obtenidos), que aunque en principio son más difíciles de usar para analizar las respuestas, tienen como ventajas que permiten obtener una gran variedad de respuestas, así como conocer la opinión concreta del entrevistado.

Como tipos de preguntas cerradas hemos usado, preguntas dicotómicas, en las que se plantean dos alternativas entre las cuales escoger (por ejemplo, sí/no), que nos permiten obtener una claridad en las respuestas obtenidas; preguntas mixtas, en las que se plantean diferentes alternativas junto a una última opción por determinar bajo la forma de “otros”, que nos permiten un mayor grado de flexibilidad en las respuestas; así como preguntas de actitudes, que son un conjunto de preguntas que se centran en la identificación y medición de las actitudes, ya que estas presentan sentido e intensidad, y tienen la ventaja de permitirnos medir aspectos que suelen ser inconscientes.

Los ítems resultantes se configuran tomando como referencia las revisiones teóricas de libros, artículos de revistas científicas y encuestas realizadas con anterioridad (Castelló, 1993). Dado que nuestro objetivo es recabar información del mundo académico y del mundo empresarial, se plantean dos cuestionarios diferentes según la población a la que va dirigido. La versión inicial del cuestionario fue revisada por un panel de expertos (N = 5), todos ellos expertos en gestión y estudios de mercado. Posteriormente se hizo una versión electrónica del cuestionario para su complementación vía e-mail, que se acompañó con una carta de presentación dirigida a ambos colectivos para el cumplimiento del cuestionario.

La muestra del estudio, fue de 333 cuestionarios para las empresas y de 102 para los profesores universitarios. Para el caso de las empresas, hicimos una búsqueda avanzada en la base de datos SABI, seleccionando los siguientes parámetros: que estén activas actualmente, que su forma jurídica sea S.L y S.A, que tengan contacto por web y que sean de la provincia de Valencia, cuya búsqueda nos dio un resultado de 8.322 empresas, lo que suponen 333 páginas con 25 empresas en cada una, por lo que fuimos escogiendo mediante un *muestreo aleatorio simple* una empresa de cada página. Se realizó un primer envío en el que se recibieron 10 respuestas, por lo que se volvió a reenviar los mails a las 323 empresas restantes, obteniendo 15 respuestas más, por lo que en total respondieron 25 empresas con una tasa de respuesta del 7'5%

En el caso de los profesores universitarios, dado que teníamos facilidad de acceso a la lista de participantes del “VI Congreso Cedinapro y IV Iberoamericano” y los participantes son profesores relacionados con la contabilidad de gestión y si acuden a congresos es porque se preocupan por

mantenerse actualizados, se envió dicho cuestionario a 102 profesores (excluyendo empresas), obteniendo 23 cuestionarios, lo que supone una tasa de respuesta de un 22'5%.

Por otro lado, para algunas de las empresas encuestadas, debido a su menor tamaño, parte de la terminología usada en la encuesta o técnicas presentadas, puede ser desconocida y no utilizada en su organización, es por ello, que la variedad de preguntas no puede afectar a la fiabilidad de las respuestas, pero podría afectar a la disposición de los encuestados a rellenar el cuestionario. Esto no debería de suceder en el caso de los docentes, ya que imparten asignaturas de contabilidad de gestión o relacionadas con la misma y por tanto son conocedores de los términos.

Nuestra intención, no es llevar a cabo un análisis estadístico de los datos que hemos obtenido. Esto lo dejamos para una muestra más importante. El objetivo que pretendemos es llevar a cabo este mismo estudio en todo el estado español, para lo cual ya utilizaremos la metodología más apropiada a la muestra con la que trabajaremos. Una muestra tan pequeña, como la del presente trabajo, nos daría ciertas incongruencias y por tanto no explicaríamos el objetivo primero del mismo.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Metodología utilizada: Perspectiva académica**

La educación contable basada en la lección magistral ha sido criticada frecuentemente por poner demasiado énfasis en el dominio del contenido y poco esfuerzo en ayudar a los estudiantes a desarrollar sus habilidades y capacidades. En general, los estudiantes olvidan lo que memorizan y dichos conocimientos a menudo no son transferibles a través de los diferentes puestos de trabajo. Otros inconvenientes los encontramos en la excesiva carga de contenidos a trabajar, el gran número de alumnos, gran heterogeneidad de los conocimientos previos, dificultad para combinar la explicación general con la atención individual o cuando los profesores actúan de maneras poco pedagógicas como por ejemplo sin atender la reacción de los alumnos, leyendo los contenidos, explicando con poca claridad o poco orden o en un nivel de complejidad inadecuado, manteniendo la palabra todo el tiempo en una especie de monólogo circular.

En cambio algunas de las ventajas de la lección magistral residen en la posibilidad de hacer una presentación clara y sistemática de unos contenidos que se pueden ir actualizando constantemente, permite conectarlos con los conocimientos previos de los alumnos y reforzar aquellos aspectos cuya comprensión les ofrezca problemas, también posibilita hacer combinaciones entre teoría y práctica y concluir cada una de las fases de la explicación con momentos de síntesis global. Pero para que todo eso sea posible exige, una gran cualidad comunicativa por parte del profesorado (Zabalza, 2011).

Por otro lado las habilidades rara vez se vuelven obsoletas y generalmente sí que son transferibles (Albrecht y Sack, 2000), es por ello, que estos últimos años se está dando una mayor importancia a las habilidades y a las capacidades no contables, al permitir que el contable profesional haga un uso exitoso de los conocimientos adquiridos a través de la educación (Hassall *et al.*, 2005).

La identificación de perfiles profesionales y la determinación de las competencias que los egresados deben desarrollar exigen el establecimiento de relaciones formales y fluidas con las asociaciones profesionales y las empresas del sector. Estas relaciones pueden convertirse en una fuente de oportunidades, ya que con ellas por ejemplo, se podría reducir la brecha entre la formación universitaria y las demandas sociales, lo cual permitiría una mayor fluidez en las transiciones entre los períodos de formación y trabajo (Escobar y Jiménez, 2009).

Por todo esto es interesante conocer cuáles son las capacidades y habilidades más destacables y como son priorizadas por los profesores universitarios, así como conocer de qué forma imparten

contabilidad de gestión y las asignaturas de contabilidad relacionadas con la misma en la Universidad y que herramientas utilizan en su enseñanza.

Para poder dar respuesta a estas y otras cuestiones hemos elaborado una encuesta de 12 preguntas, dividida en 3 bloques:

a) *Metodología y enseñanza*

Las preguntas de este bloque son referentes a la enseñanza actual en control de gestión y a la metodología empleada en dicha enseñanza. Magee y Hall, (1996, p. 493) indican que “varios de los informes que piden reformas curriculares y pedagógicas han abordado la importancia de los métodos de enseñanza que promueven el desarrollo de habilidades y entendimiento cognitivo en la contabilidad”. Así pues, los profesores de contabilidad deben anticipar el cambio esperado en las habilidades de los contables y desarrollar cursos y métodos de enseñanza mucho más interdisciplinarios y analíticos (Howieson 2003).

En cambio, los estudiantes deben ser participantes activos en el proceso de aprendizaje, y no receptores pasivos de información. Deben identificar y resolver problemas no estructurados que requieren el uso de múltiples fuentes de información y también utilizar métodos de enseñanza que amplíen y refuercen las comunicaciones básicas, intelectuales y habilidades interpersonales (Magee y Hall, 1996).

b) *Capacidades y habilidades*

En este bloque preguntamos cuestiones referentes a capacidades y habilidades que deberían tener o adquirir los estudiantes de control de gestión tales como la comunicación, trabajo en equipo, habilidades para resolver problemas, presión y gestión del tiempo, tecnología de la información y otras habilidades. Para ello compararemos los resultados obtenidos por los profesores universitarios con los resultados obtenidos en empresas españolas e inglesas, del estudio realizado en (Hassall *et al.*, 2005).

c) *Herramientas usadas en la enseñanza de control de gestión*

En este último bloque de la encuesta nos centraremos en conocer cuáles son las herramientas que utilizan los profesores para explicar control de gestión.

## **5.2. Metodología utilizada: Perspectiva empresarial**

En los últimos años, se están produciendo cambios en el entorno de muchas organizaciones, tales como la desregularización y el incremento de la competencia, debido principalmente a la globalización, y a la gran variedad disponible de *software* de sistemas de información (Brierley *et al.*, 2001). Esta situación evidencia la necesidad que tienen las organizaciones de adaptar sus sistemas internos de información al nuevo entorno para ser competidores globales y eficientes. En las pequeñas y medianas empresas, esto puede ser un problema, porque no hay recursos para hacer esos cambios continuos y constantemente ajustar el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)<sup>2</sup> a los cambios del entorno (Teittinen *et al.*, 2012).

Mediante el cuestionario realizado, se pretende conocer, por una parte, el grado de implantación de la contabilidad de gestión en las empresas encuestadas, por otra, conocer las capacidades y habilidades que consideran que debe tener un controller, y por último, las herramientas de contabilidad de gestión aplicadas en la empresa.

---

<sup>2</sup> Enterprise Resource Planning, es decir sistemas de información para la gerencia.

Dicho cuestionario consta de 14 preguntas dividido en 3 bloques:

a) *Datos demográficos*

Con este bloque inicial se pretende conocer el perfil de las empresas encuestadas, en función de los empleados que tiene y su sector de actividad.

b) *Herramientas aplicadas y objetivos perseguidos por la empresa*

En este bloque de preguntas queremos conocer que herramientas de control de gestión utilizan las empresas, además de que objetivos persiguen con el cálculo de costes.

c) *Mejoras en la contabilidad de gestión y prácticas del controller*

Ante las innovaciones tecnológicas y la aparición de sistemas de fabricación flexibles, las técnicas tradicionales de contabilidad de gestión son irrelevantes (Kaplan, 1983), este es el motivo por el cual, es importante conocer que herramientas considera la empresa que debería de poner más énfasis. Con el fin de responder a esta cuestión compararemos, tal y como señala Joshi (2001), los resultados obtenidos en las empresas valencianas, con los resultados obtenidos en otros estudios de empresas Indias y Australianas.

En este bloque también queremos conocer que habilidades y capacidades consideran los directivos que debe tener un controller y para ello compararemos los resultados obtenidos con los del estudio realizado por (Siegel *et al.*, 1996). Por otra parte, también analizaremos que cambios realizarían en la información que les es suministrada por el controller para que sea más entendible, ya que las percepciones de los controllers y directivos en las mismas organizaciones en relación con la información suministrada son diferentes (Pierce y O’Dea, 2003), y por último conocer el grado de implantación del control de gestión en la empresa y los motivos que les impiden dicha implantación.

## **6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **6.1. Análisis de Resultados: Perspectiva académica**

Los resultados de la encuesta están divididos en los tres bloques citados: “Metodología y enseñanza”, “capacidades y habilidades” y “herramientas usadas en la enseñanza de control de gestión”.

#### *6.1.1. Metodología y enseñanza*

Debido a la implantación del nuevo EEES a partir del curso 2010-11, las universidades están adoptando una filosofía educativa basada en competencias, en las que la aplicación del conocimiento en situaciones prácticas está recibiendo un mayor desarrollo (Leví-Orta y Ramos-Méndez, 2013).

El 65’2% frente a un 34’8% de los profesores encuestados creen que con la enseñanza actualmente existente, los estudiantes pueden *desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas* necesarias para desempeñar sus funciones como futuros controllers.

Tal y como ponen de manifiesto Albrecht y Sack (2000), el sistema de enseñanza basado en memorización, examen de contenidos y preparación del modelo certificado de examen educativo es ineficiente, pero más importante, es no preparar a los estudiantes para el ambiguo mundo de los negocios que se encontrarán después de su graduación. Nuestra pedagogía a menudo carece de creatividad, implica demasiada charla y la dependencia de los libros de texto no desarrolla la capacidad de los estudiantes a aprender habilidades.

De unos años a esta parte, esta tendencia está cambiando, como, podemos observar en nuestro estudio, en el cual la mayoría de los encuestados (52'2%) opinan que la enseñanza en contabilidad hoy en día promueve más la *creatividad* que la *memorización*.

Además, los encuestados consideran que la *metodología del caso* y *fomentar el desarrollo de capacidades y habilidades* con un 69'6% y un 60'9% respectivamente, son las metodologías más apropiadas para enseñar contabilidad de gestión, seguidas por *utilizar las cuentas anuales y analizarlas* con un 39'1% y *clase magistral* con un 26'1%.

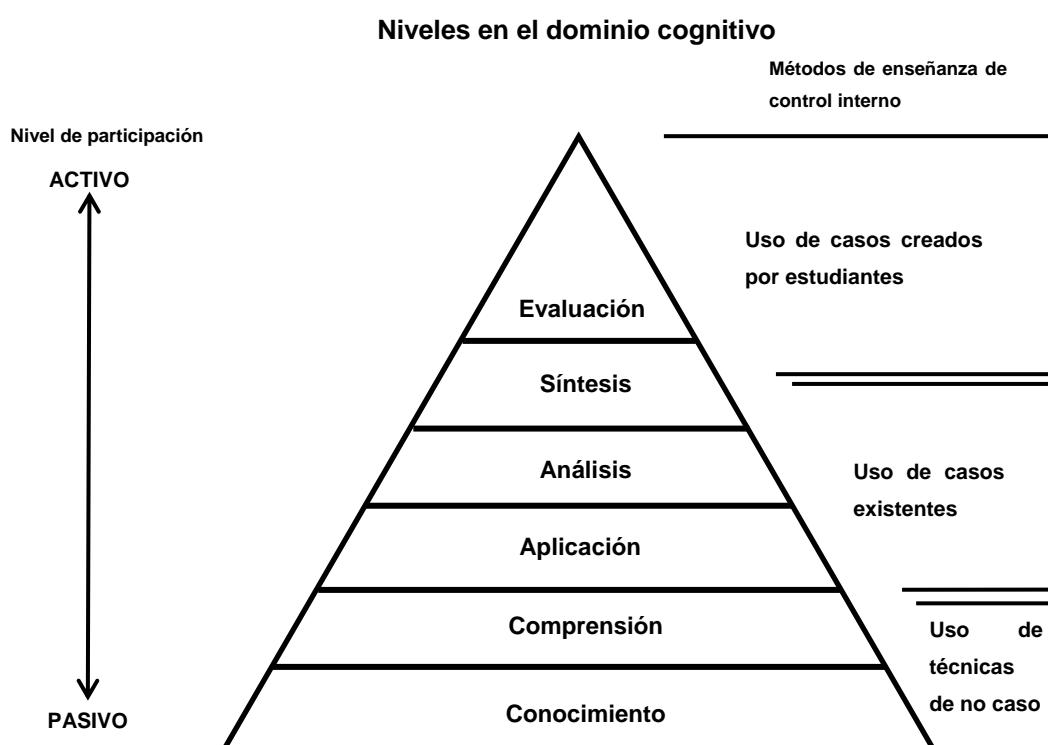
En la investigación de Doran *et al.*, (2011) se analizan los beneficios producidos en la enseñanza por el uso de la metodología del caso, reforzando las conclusiones que obtuvieron en su trabajo Boyce *et al.*, (2001), según el cual, la metodología del caso proporciona un marco de apoyo como herramienta para promover un adecuado estilo de aprendizaje y, en consecuencia, mejorar el desarrollo de habilidades.

En la Figura 1, podemos ver la “taxonomía de Bloom” relacionada con la enseñanza en la metodología del caso. Se observa que usando casos tanto existentes como nuevos creados por los estudiantes, el nivel de participación por parte del estudiante aumenta, así como el desarrollo de sus capacidades tales como, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

El nivel más alto en la taxonomía (evaluación) es alcanzado por el desarrollo de las habilidades del estudiante para hacer juicios cualitativos y cuantitativos y transferir el conocimiento aprendido a las diferentes situaciones.

Los casos creados por el estudiante pueden ser usados para mejorar las habilidades de comunicación oral y escrita así como las habilidades de interacción en grupo (Magee y Hall, 1996).

*Figura 1: Relación de participación, métodos de enseñanza y taxonomía de Bloom de los objetivos en educación*



Fuente: Magee y Hall (1996)



Por lo que podríamos decir que ambas metodologías están ciertamente relacionadas (además han obtenido porcentajes muy similares), podríamos afirmar que la enseñanza de la metodología del caso, además de ser apropiada para formar a los futuros controllers, también es útil para desarrollar capacidades y habilidades en los estudiantes.

### 6.1.2. Capacidades y habilidades

Uno de los objetivos de nuestra investigación es establecer las prioridades en cuanto al desarrollo de capacidades y habilidades de profesores universitarios de contabilidad de gestión. Esto se realiza comparando los resultados obtenidos en nuestro estudio que ha sido respondido por directivos y profesores universitarios de distintas nacionalidades que se dedican a la enseñanza de contabilidad de gestión o asignaturas relacionadas con la contabilidad, con el estudio previo realizado por Hassall et al., (2005) donde han sido encuestados empleadores de España y Reino Unido.

En este bloque del cuestionario, se pidió a los profesores universitarios que puntuaran cada una de las 22 habilidades y capacidades en una escala de 10 puntos (desde 1 que sería ninguna importancia y 10 muchísima importancia). En el caso de la encuesta realizada por Hassall *et al.*, (2005) a los directivos de España y Reino Unido, se les pidió que puntuaran cada una de las 22 habilidades y capacidades en una escala de 11 puntos (desde 0 = sin importancia, a 10 = muy importante).

En primer lugar, preguntamos a nivel global que habilidades y capacidades consideran los profesores universitarios más importantes. Como podemos observar los resultados son similares en orden de importancia con las respuestas de forma individual, exceptuando la *tecnología de la información* que no está entre las más votadas de forma individual.

En segundo lugar, desglosamos los 6 grupos de habilidades y capacidades, en 22 capacidades y habilidades individuales. En base a los resultados obtenidos de los profesores universitarios, el ranking de las habilidades y capacidades más valoradas (y sus puntuaciones) son:

1. *Habilidades para resolver problemas* (9,57)
  2. Integrar conocimientos multidisciplinarios para resolver problemas (9,30)
  4. Encontrar soluciones creativas (9,17)
  10. Realizar un análisis crítico (8,87)
2. *Habilidades interpersonales (Trabajo en grupo)* (8,81)
  3. Organizar y delegar tareas (9,23)
  6. Asumir posiciones de liderazgo cuando sea necesario (9,05)
  9. Trabajar con otros en equipos (8,95)
3. *Comunicación* (8,62)
  8. Escuchar con eficacia para obtener información y para comprender puntos de vista opuestos (8,96)
4. *La presión y gestión del tiempo* (8,24)
  5. Seleccionar y asignar prioridades dentro de las cargas de trabajo coincidentes (9,17)
5. *Tecnología de la información* (8,19)
  13. El conocimiento de las fuentes de información (8,74)
6. *Otras habilidades, valores y conocimientos* (7,76)
  1. Tener una visión amplia y global de la organización (9,55)
  7. Tener un compromiso con el aprendizaje permanente (9,00)

Podemos observar que la capacidad más valorada por los profesores dentro del grupo de “*Otras habilidades, valores y conocimientos*” es la de *tener una visión amplia y global de la organización*, esta valoración coincide prácticamente con la de los empresarios españoles que es la segunda más valorada por ellos y en la séptima posición encontramos *tener un compromiso con el aprendizaje*

*permanente* siendo para las empresas españolas la más valorada; mientras que para los empresarios de Reino Unido, las habilidades más valoradas son las de *comunicación*, que como indica (Jackson, 2013) la competitividad global y el aumento de intercambio de conocimientos han acelerado la importancia de dichas habilidades de comunicación en los graduados de hoy en día.

Por el contrario para los empresarios españoles así como profesores universitarios, dichas capacidades y habilidades son las menos votadas, por lo que podríamos decir que tanto empresarios españoles como profesores tienen una visión más estratégica que Reino Unido.

Otro grupo de elementos altamente valorado por los profesores fue el de *habilidades para resolver problemas* (a nivel global el más valorado). La habilidad de *integrar conocimientos multidisciplinarios para resolver problemas* es el segundo elemento de la clasificación, la habilidad de *encontrar soluciones creativas* es la cuarta y la capacidad de *realizar un análisis crítico*, el décimo.

Mientras que para los empresarios de Reino Unido el segundo grupo de elementos más valorado fue el de habilidades de *gestión del tiempo y la presión*. La capacidad de *seleccionar y asignar prioridades a las cargas de trabajo coincidentes* es el tercer elemento de la clasificación, estando este ítem en el quinto lugar en la encuesta de profesores.

Como conclusión, podemos decir que los resultados de los empresarios españoles están en línea a los resultados de los profesores universitarios, por lo que podríamos decir en una primera aproximación que los profesores están formando a futuros controllers con las capacidades y habilidades que están demandando los empresarios.

### 6.1.3. Herramientas utilizadas en la enseñanza de control de gestión

Respecto a la pregunta de qué herramientas explica en clase para ser un buen controller, la más utilizada con un 78'26% es la *gestión estratégica de costes*, relacionado con la toma de decisiones orientada a alinear la estructura de costes de la empresa con su estrategia y optimizar la promulgación de la misma (Shannon, 2007).

La gestión estratégica de costes apoya las mejoras en la toma de decisiones y el análisis, ayuda a establecer prioridades, mejorar la ventaja competitiva de una organización y da lugar a una mejor asignación de los recursos (Ellram y Stanley 2008, Shank y Govindarajan, 1993).

Dicha herramienta más votada, se compone de los siguientes elementos: control y cálculo de costes, control de inventarios, gestión estratégica de costes, ABM/ABC, gestión de costes mediante control de calidad y gestión de responsabilidad social. Las herramientas más elegidas en segundo y tercer lugar por igual con un 56'52%, son el *cuadro de mando y presupuestos*, y en cuarto lugar la categoría *otros* compuesta por una variedad de herramientas nombradas por los encuestados de forma residual.

El *Cuadro de Mando*, evalúa las actividades para asegurar que una organización cumple con su visión y estrategia con indicadores estrechamente alineados con la capacidad de la organización para mantener un rendimiento en el futuro. Está relacionado con la estrategia y es un sistema de gestión, no es simplemente un sistema de medición. Se trata de identificar y equilibrar medidas financieras y no financieras, el establecimiento de metas para cada objetivo, y revisarlos para ver si las prácticas actuales cumplen con las expectativas (Houck *et al.*, 2012).

En cuanto a los *presupuestos*, (King *et al.*, 2010), indica que se consideran un sistema de control de gestión, ya que pueden influir en los comportamientos y decisiones de los empleados mediante la traducción de los objetivos de una empresa en planes de acción, la comunicación de los objetivos, y proporcionar un punto de referencia para evaluar el rendimiento. Consideramos que a los

presupuestos hay que darles una importante y adecuada atención ya que se les considera como uno de los principales sistemas de control de gestión en las organizaciones, se ha encontrado que es el primer sistema adoptado en las empresas que están empezando.

## **6.2. Análisis de Resultados: Perspectiva empresarial**

A continuación se analizan los resultados de la encuesta, dividida en 3 bloques: “datos demográficos”, “herramientas aplicadas y objetivos perseguidos por la empresa”, “mejoras en la contabilidad de gestión y prácticas del controller”.

### *6.2.1. Datos demográficos*

Las principales industrias que conforman la muestra son del *metal, del mueble y de alimentación y bebidas*, que forman un 40% de la muestra. El *resto de empresas* pertenecen a un grupo de otras industrias (60%), en el cual las empresas proporcionan diferentes servicios pertenecientes a sectores diferentes como puede ser: construcción, textil, artes gráficas y editoriales, etc.

La mayoría de los encuestados, 52%, pertenecen a *mandos intermedios* (director financiero, controller, reporting manager, responsable de administración, jefe de área, director TIC y de procesos, jefe del servicio de análisis y planificación, jefa del servicio contable y presupuestos), el 40'0% a los *mandos superiores* (director general, gerente, propietario, socio) y el 8'0% a *otros mandos* (asesor contable, contable).

El tamaño de la empresa se mide por el número de empleados; para facilitar la comprensión, las empresas se han agrupado en función del número de empleados (*Micro empresas*, entre 1 y 9 empleados, *pequeña empresa*, entre 10 y 49 empleados, *mediana empresa*, entre 50 y 249 empleados y *gran empresa*, las que tienen 250 o más empleados). Por orden de importancia las respuestas serían: *pequeñas empresas* con un 29'2%, *micro y medianas empresas* con un 25% por igual, y por último con un 20'8% las *grandes empresas*.

### *6.2.2. Herramientas aplicadas y objetivos perseguidos por la empresa*

Las *herramientas de contabilidad de gestión* aplicadas en las empresas por orden de importancia son: *Sistemas de información (SAP, Navision,...)* con un 68'0%, los *métodos de cálculo de costes según la porción de costes imputados* con un 40'0% de las respuestas y en tercer lugar, el *Cuadro de Mando Integral* con un 32'0%.

Los sistemas de planificación de recursos de la empresa (ERP) intentan integrar toda la información corporativa en una base de datos central, permiten que la información se recupere desde muchas posiciones organizativas diferentes, y en principio permiten que cualquier objeto organizativo se haga visible (Dechow y Mouritsen, 2005, Kallunki *et al.*, 2011).

Respecto a los *métodos de cálculo de costes según la porción de costes imputados*, Ripoll y Urquidi (2010, p 4) indican que “si atendemos a los costes que se incluirán en el cálculo, o sea, la porción de costes que forma parte del producto, hablamos de sistemas de coste completo y de sistemas de coste variable.

Según el método del coste completo todos los costes en los que incurre la empresa para llevar a cabo la transformación económica deben incorporarse al coste final de la producción. En otras palabras, el coste final absorbe todos los costes de explotación normal y corriente de la empresa (Schildbach, 1997).

En cuanto a los modelos de asignación de costes variables, la principal ventaja que aportan frente a los modelos de costes completos es la eliminación de la subjetividad que proporcionan ciertas bases de imputación de costes indirectos (Lukka y Granlund, 1996). La normativa contable permite utilizar este método, aunque existe la falta creencia de que no son útiles para presentar la información en las cuentas anuales de las empresas. En cualquier caso, si se tienen en cuenta las amplias posibilidades que ofrece la informática, a partir de una misma base de datos básicos podemos construir ambos modelos (coste completo y coste variable) y utilizar cada uno para aquellas cuestiones que sea más apto”.

Si hablamos del *Cuadro de Mando* podemos decir que es considerado un sistema de medición del rendimiento, un sistema de evaluación de la estrategia, y una herramienta de comunicación, al mismo tiempo, y puede ser definido desde 4 perspectivas diferentes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de negocios internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Grigoroudis *et al.*, 2011).

En lo referente a los *objetivos* que persiguen las empresas con el *cálculo de costes*, comprobamos que por orden de importancia (dónde 1 es más importante y 3 menos importante) los objetivos buscados con el cálculo de costes son:

1. *Obtener información para el control de gestión de la empresa (1,87)*

La Contabilidad de Gestión es un sistema de información para la dirección que a través de la realización del proceso contable suministra información económica relevante para la gestión. Su utilización, por consiguiente, puede contribuir notablemente a facilitar y mejorar las decisiones empresariales.

Para ello es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que, constituyendo el sistema de control, promuevan que la actuación de las diferentes personas y unidades esté coordinada con el resto de unidades organizativas y coincida con los objetivos de la dirección (AECA, 1990a).

2. *Calcular los costes de los diferentes productos o servicios prestados y el resultado de su venta (1,93)*

En AECA (1990b, p. 40), se pone de manifiesto que “es conveniente recordar que la diversidad en los «métodos de contabilización de costes», es una consecuencia de la propia definición de coste, ya que los costes son, en su cálculo o determinación, un puro concepto aritmético que se ve afectado no sólo por la inseguridad de la valoración, sino también por la inseguridad en los criterios de acumulación de algunos costes.

La contabilidad de costes puede, de esta forma, elaborar la información que demandan los usuarios estableciendo en cada caso los procedimientos adecuados para analizar los costes del producto que son relevantes desde el punto de vista de la gestión, lo que implica la posibilidad, de elaborar métodos de contabilización de costes distintos a los utilizados con el fin de determinar el coste de inventario para informes financieros.”

3. *Obtención de mayor información para la toma de decisiones (2,20)*

AECA (1990c, p.12) indica que “la actual concepción de la Contabilidad de Gestión da lugar a un sistema de información cuya finalidad principal es apoyar el proceso de adopción de decisiones en la empresa, al tiempo que, en su modelización, tiene en cuenta los siguientes dos problemas: la complejidad y la incertidumbre, lo que contribuye a que su enfoque se ajuste más a la realidad.

Para apoyar el proceso de decisión, la información contable ha de ser útil y para ello ha de satisfacer las necesidades de múltiples usuarios, por lo que un simple concepto de coste puede no ser apropiado para todos”.

### 6.2.3. Mejoras en la contabilidad de gestión y prácticas del controller

Observamos en la Tabla 1 que los resultados muestran que las mayoría de las empresas encuestadas consideran que en un futuro deben poner más énfasis en una mayor *planificación estratégica* (65’2%), algo muy importante ya que si la empresa no tiene unos objetivos definidos difícilmente tendrá éxito.

*Tabla 1: Técnicas en las que debe poner énfasis la empresa*  
(adaptación del estudio realizado por Joshi (2001)).

Prácticas de Contabilidad de Gestión: futuro énfasis	España	India	Australia
	Posición	Posición	Posición
Mayor planificación estratégica	1	29	2
Presupuesto para el control de los costes	2	7	1
Análisis de rentabilidad del producto/servicios	2	3	3
Análisis de la cadena de valor	3	26	42
Benchmarking de procesos operativos	4	37	13
Análisis del mercado (Otros)	5	-	-
Sinergias con otras empresas (Otros)	6	-	-
Nuevas tecnologías (Otros)	6	-	-
Análisis de escenarios (Otros)	6	-	-
<b>Total alternativas</b>	<b>9</b>	<b>44</b>	<b>42</b>

(Rodríguez y Peiró, 2012) señalan que la planificación estratégica consiste en llevar a un documento, de forma sistematizada y ordenada, la manera en que una organización piensa trascender desde su situación actual hasta la situación que desea para sí misma en el futuro. Sería el conjunto de criterios de decisión y las propias decisiones que toma y ejecuta una organización, para orientar de forma determinante y permanente sus actividades y su configuración. Las principales actividades de la planificación estratégica son: (1) el desarrollo de una gran estrategia, propósito o sentido de dirección, (2) la formulación de metas y planes estratégicos para alcanzarlos, (3) la implementación de los planes, y (4) el seguimiento, evaluación y acción correctiva (Nixon y Burns, 2012).

El *presupuesto para el control de costes y análisis de rentabilidad del producto/servicio* se clasifico en segundo lugar con un 39’1%. Los primeros puestos de la clasificación son muy similares para España y Australia, los cuales ponen gran énfasis en las prácticas desarrolladas recientemente (Järvenpää, 2007) y son generalmente los primeros en adoptar estas prácticas.

En cambio en la India, los encuestados dieron baja puntuación a la planificación estratégica hasta situarla en la posición 29 (por debajo de más de la mitad del total de las técnicas posibles). Las empresas indias ponen gran énfasis en las herramientas de control de costes, tales como el presupuesto, los costes estándar, y el análisis de varianza en la fase de producción (técnicas tradicionales de contabilidad de gestión), ya que las tasas de adopción de las prácticas desarrolladas recientemente han sido más bien bajas y lentas. Esto puede ser debido a que el tamaño de la empresa tiene una gran influencia en la determinación de la adopción de prácticas de nuevo desarrollo. Otras razones para esta

baja adopción son la actitud conservadora de la gestión de la India, el liderazgo autocrático, y la orientación a largo plazo, ya que muchas de las empresas han entrado en los planes de modernización sólo en los últimos años (Joshi, 2001).

En cuanto a los conocimientos, habilidades o capacidades que debe de tener un controller, compararemos nuestros resultados con los obtenidos en (Siegel *et al.*, 1996) que fue el primer análisis exhaustivo en EE.UU. sobre las prácticas de contabilidad de gestión, en el cual muestra las actividades de trabajo consideradas más críticas para el éxito de la empresa, que suelen ser las que más aumentan en importancia los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias.

En la Tabla 2, podemos observar las puntuaciones obtenidas en siete conocimientos, capacidades y habilidades (CCH) analizadas en nuestro trabajo respecto de las 162 analizadas en el trabajo de (Siegel *et al.*, 1996). Los encuestados puntuaron la importancia de cada conocimiento, habilidad o capacidad en relación con el desempeño competente de las funciones del controller en las empresas. La escala para nuestro trabajo es 1 para más importante y 7 para menos importante, mientras que para Siegel la escala es 1 para poco o nada importante y 5 muy importante.

Tabla 2: *Conocimientos, capacidades y habilidades que debe tener un controller* (adaptación al estudio realizado por Siegel *et al.* (1996)).

	Media empresas	Rank	Media Siegel	Rank
Capacidad de análisis/resolución de problemas	1,67	1	3,98	5
Ética de trabajo	3,00	2	4,45	1
Las habilidades interpersonales	3,60	3	3,82	8
Habilidades de escucha	4,47	4	4,15	2
Comprender/preparación de los estados financieros	4,47	4	3,70	10
El uso de hojas de cálculo computarizadas	4,93	5	4,03	4
Los sistemas de contabilidad: los "libros", flujos de costes...	5,87	6	4,04	3

Los resultados nos indican que la capacidad más importante para las empresas de nuestro estudio es la *capacidad de análisis/resolución de problemas*, el 33´3% de los encuestados calificaron con una puntuación de 1 (la calificación más alta), mientras que para el estudio de Siegel la capacidad más valorada fue la de *ética en el trabajo* con un 64% de las respuestas, mientras que dicha capacidad ha sido la segunda más valorada para las empresas españolas.

Comprobamos que para el estudio de Siegel las CCH analizadas en nuestro trabajo están entre las diez más importantes de las 162 analizadas, además con un orden muy similar.

Por lo que la *capacidad de análisis/resolución de problemas*, la *ética del trabajo* y las *habilidades interpersonales* son las habilidades de referencia. Mientras que las *habilidades de escucha*, *comprender los estados financieros*, *el uso de hojas de cálculo computarizadas* y *los sistemas de contabilidad* ha sido valorado con puntuaciones inferiores.

Si nos centramos en la relación entre el controller y mandos inferiores y superiores, el 69´6% de las respuestas de las empresas encuestadas frente al 30´4% consideran que el *controller tendría que actuar como nexo de unión* entre ambos, es decir como transmisor de información de abajo arriba y arriba abajo.

En cambio según (Clarke *et al.*, 1999) en su estudio sobre el papel desempeñado por los contables de gestión de las grandes empresas de fabricación en Irlanda, reveló que se concentraban en gran medida en la contabilidad (los "libros") y parecían sólo "realizar el papel tradicional de grabadores de costes", ignorando en gran medida el papel de asesor de servicios/negocios.

Por el contrario, (Pierce y O’Dea, 2003) afirman que la contabilidad de gestión estaba dominada por los requisitos de presentación de informes financieros, llegando a la conclusión de que, sobre todo debido a los avances en los sistemas de bases de datos y tecnología de la información, ahora es posible diseñar sistemas de contabilidad de gestión que cumplan con la función de servicio y satisfagan las necesidades de los administradores, en lugar de las demandas de información financiera externa. Estas necesidades, cada vez más demandan la multi especialidad de conocimientos de contabilidad para ayudar a los administradores a hacer frente a un entorno cada vez más hostil. También exigen que el contable de gestión trabaje estrechamente con los administradores y adopte una perspectiva de negocio en la interpretación de una amplia gama de información de una variedad de fuentes.

Respecto a los cambios en la información de contabilidad de gestión, sobre qué cambios tendrían que realizar para mejorar y hacer más entendible la información suministrada por el controller, la opción elegida con diferencia fue la de *obtener información más relevante* con un 69’6% de las respuestas, en la que los directivos de las empresas desearían obtener una información más relevante, adaptada a sus necesidades particulares y menos estándar.

En segundo lugar con un 34’8%, la opción más elegida es la de *eliminar información innecesaria*, ya que algunas veces los informes son demasiado extensos con un gran volumen de información innecesaria, careciendo de otra más necesaria e importante, mientras que en tercer lugar fue la opción de usar *Datos históricos* con un 17’4%, en la cual se demandan datos referentes a un periodo de tiempo más lejano y no sólo los datos más recientes.

Por último, analizamos cuáles son los impedimentos que tienen las empresas de nuestra muestra para implantar un sistema de control de costes, los resultados obtenidos nos muestran que el 36’0% de las empresas encuestadas indicaron que *nada*, mientras que la siguiente opción fue la *falta de recursos* con un 24’0%, tal vez motivado porque en la época actual de crisis en que vivimos las empresas prefieren destinar el presupuesto a otras partidas de corto plazo, mientras que en un 12% de las empresas *ya está implantado el sistema de control de costes*.

## 7. CONCLUSIONES

Las funciones del contable de gestión han evolucionado hacia unas funciones más globales participando en el proceso de toma de decisiones de las empresas. Nuestro objetivo es conocer las funciones que realiza en la empresa. En el caso de las empresas que no tienen una figura de controller, ver que piensan sobre dicha figura. Conocer cómo está formando actualmente los profesores universitarios a los futuros controllers y analizar que herramientas, capacidades y habilidades consideran más importantes para el desempeño de dicha función. En definitiva analizar si los controllers que están siendo formados cumplen con los conocimientos y requisitos que están demandando las empresas.

Desde el punto de vista de los *profesores*, observamos que la enseñanza actual promueve la *creatividad*, así como el desarrollo de *habilidades, conocimientos y destrezas* requeridos en las funciones del controller, todo ello fomentado en parte por la implantación del EEES. Para conseguirlo utilizan la *metodología del caso* que fomenta la mejora de conocimientos así como el desarrollo de *capacidades y habilidades*.

Las habilidades a nivel global consideradas más importantes son las de *resolver problemas y las interpersonales*, mientras que a nivel individual la capacidad considerada más importante y orientada hacia la estrategia es la de *tener una visión amplia y global con la organización*.

Las herramientas que utilizan la mayoría de los profesores encuestados están enfocadas a la estrategia en su mayoría, como la *gestión estratégica de costes, cuadro de mando y presupuestos*.

Desde el punto de vista de la *empresa*, el *objetivo* principal que persiguen con el cálculo de costes es la *obtención de información para el control de gestión de la empresa*.

Las herramientas más comúnmente usadas en las empresas son los *ERPs*, *métodos de cálculo de costes según la porción de costes imputados* y en tercer lugar el *Cuadro de Mando*, también hemos observado que las empresas consideran que en un futuro deben de poner más énfasis en una *mayor planificación estratégica*.

En cuanto a las habilidades que consideran las empresas que deben tener los controllers, la más importante es la de *resolución de problemas*, en segundo lugar la *ética de trabajo* y en tercer lugar *las habilidades interpersonales*, además de considerar al controller como nexo de unión entre los mandos superiores y mandos inferiores.

Como conclusión final a nuestro estudio podemos decir que los profesores actualmente están formando a los controllers que las empresas están demandando, ya que las herramientas de control de gestión que explican en clase son las mismas que las empresas consideran que deben de poner más énfasis en un futuro (orientadas a la estrategia).

Además las capacidades y habilidades que los profesores consideran más importantes para un controller y que por tanto están desarrollando en sus alumnos son las mismas que las empresas consideran que deben de tener los controllers, y como indica (Jackson, 2013, p.4), “la mejora de las habilidades en los graduados, y facilitar el éxito de la transferencia de habilidades desde la universidad a los lugares de trabajo, es una responsabilidad compartida por los educadores y las empresas y cada uno debe contribuir al desarrollo eficaz y evaluación de las competencias”.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, W.S.; SACK, R.J. (2000): *Accounting education: Charting the course through a perilous future*, pp. 55. Sarasota: American Accounting Association.
- ARQUERO, J.L.; DONOSO, J.A.; JIMÉNEZ, S.A.; GONZÁLEZ, J.M. (2009): Análisis exploratorio del perfil demandado para Administración y Dirección de Empresas: Implicaciones para el área contable. *Spanish Accounting Review*, 12 (2), 181-214.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS [AECA] (1990a): *Documento 2. La contabilidad de gestión como instrumento de control*. Madrid: Ediciones gráficas Ortega.
- (1990b): *Documento 3. La contabilidad de costes: Conceptos y metodología básicos*. Madrid: Ediciones gráficas Ortega.
  - (1990c): *Documento 27. Contabilidad de Gestión para la toma de decisiones*. Madrid: Ediciones gráficas Ortega.
- BOYCE, G.; WILLIAMS, S.; KELLY, A.; YEE, H. (2001): Fostering deep and elaborative learning and generic (soft) skill development: The strategic use of case studies in accounting education. *Accounting Education*, 10(1), 37-60.
- BRIERLEY, J.A.; COWTON, C.; DRURY, C. (2001): Research into product costing practice: A European perspective. *European Accounting Review*, 10(2), 215-256.
- BURNETT, S. (2003): The future of accounting education: A regional perspective. *Journal of Education for Business* 78 (3): 129-134.
- CASTELLÓ TALIANI, E. (1993): *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: Implantación en la empresa española*. En V. Montesinos y V. Ripoll, Estudio sobre la investigación de la Contabilidad de Gestión en España (393-420). Madrid: AECA.
- CLARKE, P.; THORNLEY HILL, N.; STEVENS, K. (1999): Activity-based costing in Ireland: Barriers to, and opportunities for, change. *Critical Perspectives on Accounting* 10, 443-468.



- DE LA PEÑA, J.; HERRERA, A. (2012): Formación de competencias profesionales a través de un trabajo cooperativo: Resultado de la experiencia. *Revista de Docencia Universitaria*, Vol. 10 (1), Enero-Abril 2012.
- DECHOW N.; MOURITSEN, J. (2005): Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society* 30 (2005) 691-733.
- DORAN, J.; HEALY, M.; MCCUTCHEON, M.; O'CALLAGHAN, S. (2011): Adapting Case-Based Teaching to Large Class Settings: An Action Research Approach. *Accounting Education: an international journal*, 20( 3), 245-263.
- ELLRAM, L.M.; STANLEY, L.L. (2008): Integrating strategic cost management with a 3DCE environment: Strategies, practices, and benefits. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), September 2008, 180-191.
- ESCOBAR, B.; JIMÉNEZ, S. (2009): La implantación del grado en finanzas y contabilidad en el contexto del Espacio Europeo de Educación Superior: El caso de la Universidad de Sevilla. *Revista española de financiación y contabilidad*. Vol. XXXVIII, nº 142 abril-junio 200, 293-310.
- GÓMEZ, L.; NARANJO, D. (2011): La competencia de trabajo en grupo: Una propuesta de actividad y de evaluación. *REDU - Revista de Docencia Universitaria*, Número monográfico dedicado al Practicum y las prácticas en empresas, Vol. 9 (2), 19-211.
- GRAHAM, A.; DAVEY-EVANS, S.; TOON, I. (2012): The developing role of the financial controller: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88.
- GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. (2011): Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega* 40 (2012), 104-119.
- HASSALL, T.; JOYCE, J.; ARQUERO MONTAÑO, J.L.; DONOSO ANES, J.A. (2005): Priorities for the development of vocational skills in management accountants: A European perspective. *Accounting Forum* 29 (2005) 379-394.
- HOUCK, M.; SPEAKER, P.J.; FLEMING, A.S.; RILEY, R.A. (2012): The balanced scorecard: Sustainable performance assessment for forensic laboratories. *Science & Justice*, 52(4), December 2012, 209-216.
- HOWIESON, B. (2003): Accounting practice in the new millennium: Is accounting education ready to meet the challenge?. *The British Accounting Review* 35 (2003) 69-103.
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1998): Are non financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- JACKSON, D. (2013): Business graduate performance in oral communication skills and strategies for improvement. *The International Journal of Management Education*.
- JACKSON, D.; CHAPMAN, E. (2012): Non-technical competencies in undergraduate business degree programs: Australian and UK perspectives. *Studies in Higher Education*, 37(5), 541-567.
- JÄRVENPÄÄ, M. (2007): Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.
- JOSHI, P.L. (2001): The international diffusion of new management accounting practices: The case of India. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation* 10 (2001), 85-109.
- KALLUNKI, J-P.; LAITINEN, E.K.; SILVOLA, H. (2011): Impact of Enterprise Resource Planning Systems on MACS and Performance of the Firm. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12, 20-39.
- KAPLAN, R.S. (1983): Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- KING, R.; CLARKSON, P.M.; WALLACE, S. (2010): Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55.
- LEVÍ-ORTA, G.C.; RAMOS-MÉNDEZ, E. (2013): Componentes de las competencias en los nuevos grados de algunas universidades españolas. *Revista de Educación*, 362. Septiembre-Diciembre 2013, 623-658.
- MAGEE, M.; HALL, J. (1996): Using student-generated cases to teach accounting information systems. *Journal of Accounting Education*, 14(4), 493-514.

- NIXON, B.; BURNS, J. (2012): The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research* 23 (2012), 229-244.
- PERIÁÑEZ, I.; GÓMEZ, P.M.; LUENGO, M.J.; PANDO, J.; DE LA PEÑA, J.; VILLALBA, F.J. (2009): *Estudio para la detección de las competencias profesionales de un economista desde la perspectiva del empleador*. Madrid: Consejo General de Colegios de Economistas de España.
- PIERCE, B.; O'DEA, T. (2003): Management accounting information and the needs of managers: Perceptions of managers and accountants compared. *The British Accounting Review* 35 (2003), 257-290.
- RIPOLL, V.; URQUIDI, A. (2010): Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: Una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia*; 2010; 44, *ABI/INFORM Complete*; 1-20.
- RODRÍGUEZ, F.; PEIRÓ, M. (2012): La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología* 2012; 65(8), 749-754.
- ROUWELAAR, H.; (2007): Theoretical Review and Framework: The Roles of Controllers. *Nyenrode Research Papers Series 07-02, Nyenrode Business Universiteit*.
- SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. (1993): *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.
- SHANNON, W. (2007): Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management. *Handbooks of Management Accounting Research, Vol. 2*, 481-506.
- SIEGEL, G.; KULESZA, C. (1996): *The Practice Analysis of Management Accounting*. Montvale, NJ: Institute of Management Accountants.
- TEITTINEN, H.; PELLINEN, J.; JÄRVENPÄÄ, M. (2012): ERP in action - Challenges and benefits for management control in SME context. *International Journal of Accounting Information Systems*.
- ZABALZA, M.A (2011): Metodología docente. *Revista de Docencia Universitaria, Vol. 9 (3), Octubre-Diciembre 2011*, 75-98.

### Vicente Ripoll Feliu



Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Profesor del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia, con más de 40 años impartiendo docencia en Contabilidad de Costes, Gestión y Directiva (control de gestión). Presidente de AICOgestión (Asociación Iberoamericana de Control de Gestión). Director y profesor del Master de Finanzas y Control de Gestión de la Universidad de Valencia (premio Universidad-Sociedad en la edición XVI del Consejo Social de la Universidad de Valencia a la actividad formativa de postgrado y especialización). Director del Máster en SAP ERP Controlling y Business Intelligence. Director del grupo de investigación IMACceV (equipo valenciano de investigación en gestión estratégica de costes). Director de la línea de investigación “aportaciones del management accounting a la gestión estratégica de costes. Premio a la Excelencia Academia en la IX edición de los Premios de la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID). Categoría Especial de Profesor Invitado de la Universidad de Camagüey. Grado honorífico de profesor visitante de la Universidad de Chiclayo.



### **Leandro Garrigós Domínguez**

Diplomado en Ciencias Empresariales y Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia. Máster Oficial en Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión (especialidad en Control de Gestión) en la Universidad de Valencia, también cuenta con la titulación de Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Informáticas. Ha trabajado más de 3 años como Gestor financiero para dos importantes cajas de ahorros de Valencia. Actualmente se encuentra trabajando como responsable del Departamento de Contabilidad de una PYME española.