

E-book

Lo que tu empresa necesita **es un controller**

Sage



Índice

Introducción

1. ¿Qué es un *controller*? El ejército de un solo hombre
 2. Diagnóstico con lupa: diseñando un sistema de inteligencia
 3. Precisión milimétrica, el cuidado de los recursos
 4. La mano del rey, el poder del conocimiento
 5. ¿Qué caracteriza a un buen *controller*? 5 habilidades imprescindibles
 6. Pero... ¿dónde encaja el *controller* en mi empresa?
- Conclusiones

Página 3

Página 4

Página 6

Página 7

Página 8

Página 10

Página 12

Página 14

Sage



Introducción:

Uno de los desafíos de gestionar una empresa es llevar los planes financieros del papel a la realidad. No importa qué tan bien pensados estén; si no cuentan con mecanismos de control interno, lo más probable es que no se traduzcan en crecimiento.

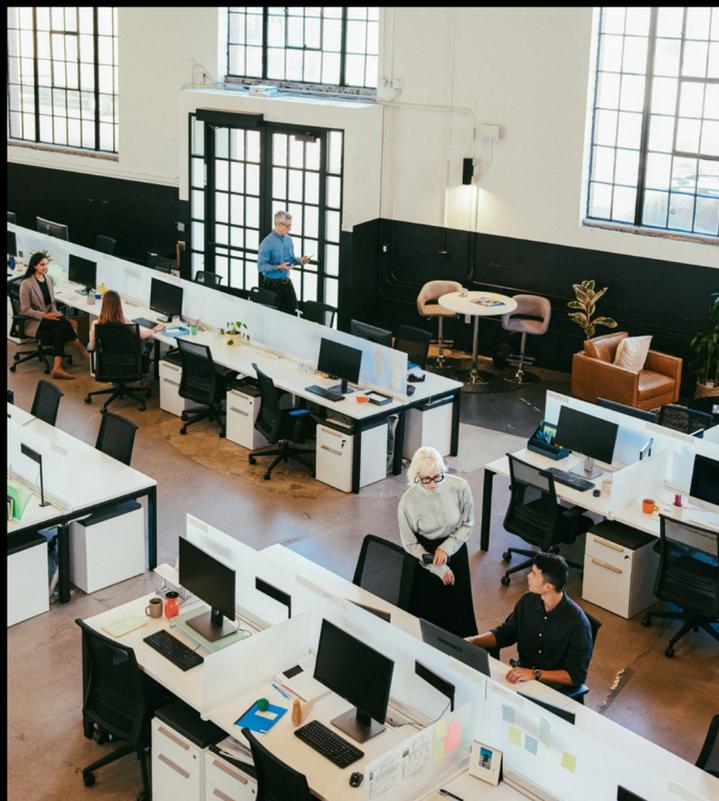
Por ello, en los últimos años se ha popularizado la figura del *controller*, un especialista en control financiero. Si aún piensas que son un lujo de las grandes compañías, en este ebook te explicaremos por qué necesitas uno en tu pyme:

1. Desvelaremos sus principales labores.
2. Hablaremos de la importancia de contar con sistemas de contabilidad, gestión e información.
3. Conocerás cómo puede ayudarte en la toma de decisiones estratégicas.
4. Definiremos en qué puntos del organigrama puedes colocarlos.



1. ¿Qué es un *controller*?

El ejército de un solo hombre



Para una empresa en crecimiento, un controller es un observador aventajado del funcionamiento del negocio y, además, un agente que participa activamente en la planificación y gestión.

Los *controllers* son profesionales especializados en crear, poner en marcha y vigilar el sistema financiero de las empresas. Por ello, su trabajo comprende muchas tareas que podemos agrupar, fundamentalmente, en tres categorías:

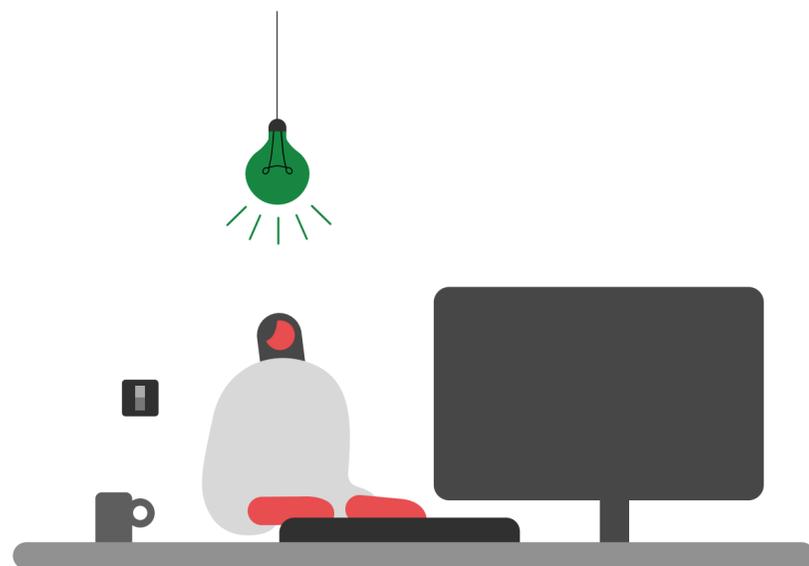
- **Analizar y diseñar sistemas de control.** Es decir, estudiar cuáles son los protocolos que vigilarán que se cumple la planificación. También implica trazar procedimientos que permitan regular las finanzas del negocio en el caso de que se hayan producido desviaciones sobre lo planificado.
- **Gestionar los recursos financieros.** Íntimamente ligado con lo anterior, a partir del control financiero, se pretende lograr una permanente búsqueda del punto óptimo tanto para las inversiones de tu negocio como para sus fuentes de financiación.
- **Apoyar a la dirección en la toma de decisiones.** Debes tener en cuenta que el control financiero tiene mucho que aportar tanto en las cuestiones del día a día como en aquellas más estratégicas.

Por ello, entre sus funciones cotidianas suelen encontrarse las siguientes:



- 1.** Organizar la financiación de presupuestos y deudas.
- 2.** Establecer reglas financieras y métodos de contabilidad.
- 3.** Diseñar procesos de auditoría interna y prevenir inspecciones.
- 4.** Gestionar la liquidez y el flujo de caja.
- 5.** Control de los recursos materiales y humanos necesarios.
- 6.** Proponer estrategias para cumplir objetivos de crecimiento concretos.
- 7.** Informar sobre los procesos de la empresa y asesorar a los directivos sobre cómo intervenir en ellos.

2. Diagnóstico con lupa: diseñando un sistema de inteligencia



Sage

El *controller* es uno de los profesionales más importantes en una labor de equipo: dar coherencia a los flujos de datos que utiliza la empresa.

Un *controller* debe hacer un registro sistemático de datos, saber localizarlos ágilmente, utilizarlos para hacer un diagnóstico preciso y prever su evolución. El reto de manejar toda esta información está en ser capaz de observarla con lupa para no perder ningún detalle y, a la vez, tener una visión global.

Para hacer frente a esta labor, debe diseñar y poner en marcha tres tipos de sistemas de control:

Sistemas contables

- 1 Por un lado, la contabilidad financiera tiene trascendencia externa y permite realizar un análisis financiero y patrimonial del negocio, además de conocer sus resultados. Por otro, existe una contabilidad interna que trabaja sobre los costes y orienta la gestión.

Sistema de planificación

- 2 Dirige las actividades de planificación y, por lo tanto, de señalamiento de estrategias, acciones, objetivos y presupuestos. Además, es el punto de partida sobre el que descansa el control.

Otros sistemas de información

- 3 En la actualidad, además de la contabilidad, los datos pueden venir de muchas fuentes: financieras, laborales, técnicas, relacionadas con clientes y proveedores, del entorno exterior, etc. Es esencial establecer protocolos de registro, análisis y comunicación que faciliten el control financiero.

Afortunadamente, en los últimos años se han dado grandes pasos para hacer coherentes todos los sistemas. El más importante es la existencia de herramientas informáticas con enfoque integral que permiten coordinar todos los datos.

3. Precisión milimétrica, el cuidado de los recursos

Para poner en marcha el crecimiento, se requiere una planificación y gestión de los recursos de la empresa: materiales y humanos, además de financieros. En este proceso, el *controller* también es clave por dos motivos principales:

Sabe lo que hay

Proponer un plan sin conocer la capacidad de respuesta del negocio puede ser un despropósito. Por ejemplo, podría ser que no esté adaptado a los canales de venta, no se disponga de la infraestructura o no se cuente con suficiente personal. Un *controller*

conocerá los medios con los que se parte y los que se necesitan para cumplir las expectativas de crecimiento de la empresa.

Cuenta cada céntimo

Un plan de crecimiento siempre debe ir acompañado de uno financiero. Si la facturación aumenta, los recursos destinados a financiar inventarios y partidas de clientes también crecerán. El *controller* se encargará de mantener el equilibrio entre los ingresos y los gastos asociados al crecimiento.



Contratar un *controller* es invertir en un crecimiento empresarial bien estructurado y controlado con precisión.

4. La mano del rey, el poder del conocimiento



Además de saber reunir datos, el *controller* es estratega y vela porque su información llegue a todos los implicados.

Sus capacidades para recopilar y analizar datos hacen del *controller* el equivalente a la mano del rey. Así, resulta ser un asesor informado y conciencioso, capaz de hacerle ver lo que sucede más allá de ‘las murallas’.

Las habilidades de comunicación facilitan mucho que la labor del *controller* de sus frutos. En particular, debe:

- **Tener buenos argumentos para motivar a la plantilla.** Ha de saber transformar su labor en algo que sea percibido como útil e inspirador para los empleados de los distintos departamentos.
- **Crear conciencia sobre la conveniencia del control para alcanzar los objetivos de la empresa.** En empresas en crecimiento, es importante contribuir a la consolidación de una cultura de planificación y control organizado.
- **Convertirse en pieza esencial de la comunicación interna.** En general, debe ser de los primeros que detecten cambios en la realidad de la empresa y en el entorno exterior. Además, tendrá que saber tanto trasladar su conocimiento a la dirección.
- **Ofrecer consejo puntual a la dirección.** En muchas ocasiones, será esta la que demande las opiniones del *controller* sobre asuntos concretos. En ese sentido, debe tener cierta intuición para anticipar cuáles pueden ser las principales preocupaciones de los directivos. De este modo, podrá mejorar su rapidez y precisión en las respuestas.
- **Generar reportes periódicos.** Aunque no surja nada especialmente llamativo, sus reportes siempre deben estar disponibles. Son un punto de referencia que asienta la fiabilidad de la información con la que trabaja la dirección para valorar sus estrategias.
- **Ejercer de vigilante constante.** Ha de estar ligado a determinados mecanismos de cumplimiento y también a la detección de amenazas y oportunidades. La organización en conjunto debe gozar de la confianza de que, tan pronto algo suceda, el *controller* elaborará el informe oportuno para la rápida corrección de las acciones.

Afortunadamente, la tecnología está ayudando mucho en la labor de comunicación del *controller*:

- Se ha incrementado enormemente la capacidad de análisis de datos.
- La nube favorece los flujos de compartición de datos.
- Las herramientas conversacionales son un colaborador en la labor comunicativa del controller.
- Los registros de la actividad del controller cada día son más trazables, lo que facilita la confianza en su labor.
- Tecnologías como la realidad aumentada permiten acoplar datos en los que ha trabajado el controller a labores cotidianas de otros empleados.



5. Qué caracteriza a un buen *controller*?

5 habilidades imprescindibles

No hay un único perfil de *controller*, pero sí características, habilidades y actitudes imprescindibles para su buen desarrollo profesional.



Hoy en día, el perfil no se circunscribe a un titulado universitario en áreas económico-empresariales. Además, pueden interesarse por esta profesión muchos otros profesionales como ingenieros expertos en organización, analistas de datos, juristas, técnicos superiores de formación profesional, etc.

El control es una actividad transversal y es cada empresa la que debe analizar cuál es el perfil formativo que más le conviene. Además, siempre hay que tener en cuenta la disponibilidad de candidatos.

Mención aparte merece la experiencia previa. En algunos casos, puede interesarte alguien que haya desempeñado idénticas funciones en otra empresa. Sin embargo, no es raro que se busquen perfiles concretos que antes trabajaban en áreas no estrictamente relacionadas con el control. La razón suele ser la búsqueda de un empleado con criterio en temas concretos que ayude a crear sistemas de control flexibles y creíbles. Lo aprendido en otras áreas puede contribuir a consolidar una mejor perspectiva.

Las cinco aptitudes y actitudes imprescindibles en un buen *controller*

1. Ser observador



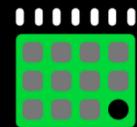
Saber mirar y escuchar le ayudará a conocer la empresa con mayor profundidad: su estructura, cultura organizativa, el estilo de la dirección y las características de la plantilla.

2. Saber priorizar la información



Ha de poder distinguir, casi de un vistazo, la información secundaria de la relevante. Gracias a ello, también contribuirá a que la comunicación interna y los reportes se centren en lo importante.

3. Tener el pensamiento orientado al largo plazo



El control no es nada sin una visión estratégica en la que las acciones deben sucederse y la respuesta de otros agentes y la variación de otros elementos del entorno han de condicionar las decisiones.

4. Mirar más allá



Los mejores *controllers* saben leer la evolución del entorno exterior de la empresa. Entienden a la competencia, la estructura del mercado, la situación macroeconómica, la evolución tecnológica, los proyectos de reforma normativa, los cambios sociodemográficos... Además, saben traducir ese conocimiento a informes y opiniones útiles para la toma de decisiones.

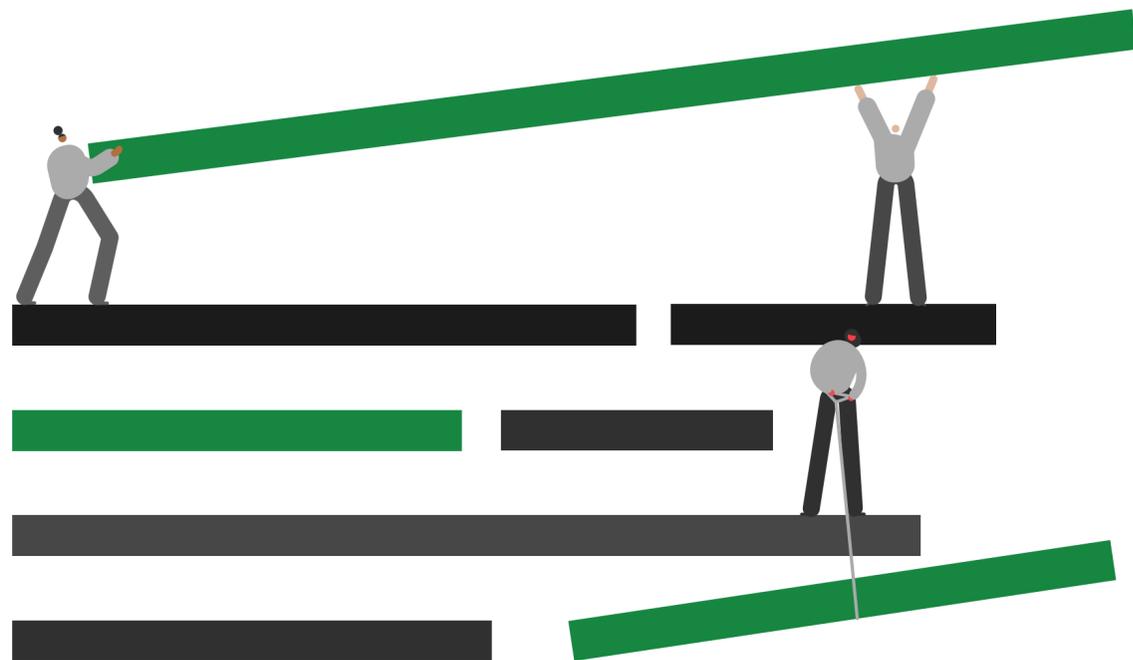
5. Saber comunicar



Como ya hemos comentado más arriba, debe poseer habilidades de comunicación muy concretas y orientadas a sus funciones. Además, también han de poseer las capacidades generales de comunicación que debería poseer cualquier otro profesional cualificado: buena redacción, escucha activa, dotes para hablar en público y en privado, facilidad para la negociación, habilidad para argumentar, comprensión lectora, etc.



6. Pero... ¿dónde lo pongo? Su lugar en tu organigrama



El *controller* es un profesional que puede estar en varias posiciones, dentro o fuera del organigrama. Esto se debe a que sus funciones afectan transversalmente a toda la empresa y, por tanto, sus flujos de órdenes y reportes recibidos y emitidos pueden variar mucho en función de la organización.

En todo caso, las posiciones más habituales son:

Independiente

Puede estar fuera de la línea jerárquica. En ocasiones, participa de un staff que solo recibe órdenes de la dirección. En esta situación, lo más delicado es que sus informes pueden afectar a departamentos y empleados que sí están en la línea jerárquica, pero no se encuentran bajo sus órdenes. Es importante que la dirección vigile que la relación con los jefes de los departamentos sea fluida.

Directivo

Cuando la empresa necesita que el *controller* se centre en potenciar la gestión, suele ser mejor convertirlo en un director funcional, con la misma independencia y autoridad que los demás. En las pequeñas empresas, es común que el director financiero desempeñe también las funciones del *controller*.

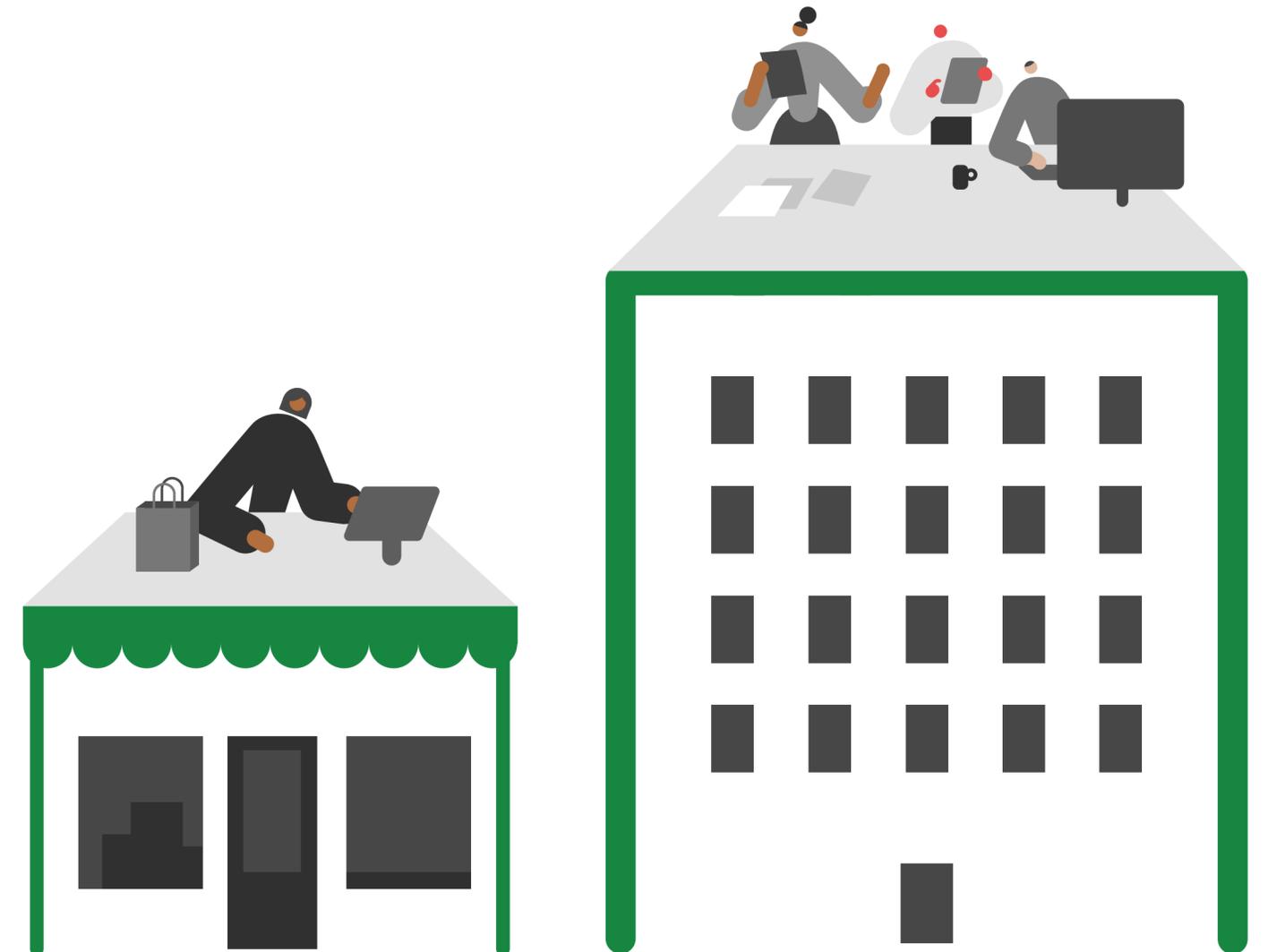
Dependiente del director financiero

En caso de que se necesite únicamente un agente operativo para el departamento financiero, el *controller* puede convertirse en una parte del staff que dependa únicamente del director de este departamento. La ventaja es que realizará labores más acotadas que podrá desarrollar con profundidad. La desventaja es que tendrá escasa independencia e incidencia en otros departamentos.

Para quién son aptas las principales opciones

- El *controller* independiente suele ser habitual en empresas medianas o grandes que requieren una supervisión financiera alta.
- En pequeñas y medianas empresas con una alta necesidad de gestión financiera, suelen ser directivos.
- La opción de que dependa del director financiero es frecuente en pequeñas y medianas empresas con una necesidad de control y gestión intermedia o baja.

No solo hay que decidir cuándo hay que contratar un *controller*, sino también en qué posición debe colocarse dentro de la organización de la empresa.



Conclusiones

De la labor del *controller* en nuestros tiempos pueden extraerse varias enseñanzas:

- Está íntimamente relacionado con labores de supervisión, corrección y asesoramiento.
- La coherencia del flujo de datos e información es una orientación clave para estos profesionales.
- Contratar un *controller* puede ser visto como una inversión en crecimiento bien estructurado.
- La visión estratégica es esencial para mantener un buen control del negocio.
- Entre las cualidades que debe tener un buen *controller*, además del conocimiento técnico, destacan las dotes de comunicación.
- Cada empresa debe saber el perfil profesional que busca y debe estudiar dónde colocar al *controller*.





Sage Spain
Avenida de Europa 19
Planta 1
28108 Madrid
[sage.com](https://www.sage.com)



©2024 The Sage Group plc y sus licenciantes 2024.
Todos los derechos reservados. Sage, los logotipos de Sage, y los nombres de productos y servicios de Sage mencionados en el presente documento son marcas comerciales registradas o marcas comerciales de The Sage Group plc, o de sus entidades afiliadas. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños.