

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

NOTA TÉCNICA

Abril 2018

LA FUNCIÓN DEL CONTROLLER

Aspectos clave y errores frecuentes

¹ Documento realizado por Andrés Díaz Balsa, licenciado ESADE y MBA y Director Control de Gestión y Finanzas

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1ª PARTE - OBJETIVO Y FUNCIONES DEL CONTROLLER.....	4
1.1. Objetivo del Controller	4
1.2. Funciones del Controller	4
1.3. Ubicación del Controller en el Organigrama	6
1.4. Errores frecuentes.....	7
2ª PARTE - FUNCIONES “CORE”	8
2. Punto de partida: Apoyo del Plan estratégico	8
3. La Estructura de Control de Gestión: las Unidades de Negocio.....	11
4. Un buen ciclo y Control Presupuestario	15
5. El Esqueleto del Reporting, integral y adaptado a cada “stakeholder”	18
3ª PARTE - FUNCIONES “DE APOYO”	20
6. Tener un sistema de costes adecuado y coordinado con el sistema de ofertas	20
7. Tener un sistema transaccional y de información adecuado (ERP).....	25
8. Validar económicamente las inversiones, y apoyar los proyectos de M&A	26
9. El Control interno, parte también de su responsabilidad	29
4ª PARTE - PERFIL DEL CONTROLLER	30
10.El perfil profesional de un buen Controller	30
BIBLIOGRAFIA.....	31

INTRODUCCIÓN

En mis 25 años de experiencia profesional, he trabajado como Controller en diferentes organizaciones de diferente tamaño y sector. En cada empresa, las funciones a desarrollar han tenido puntos comunes, pero también muchos puntos y enfoques diferentes.

Desde realizar funciones de control presupuestario para una División de una empresa comercial, a realizar conjuntamente el Reporting y la gestión financiera de una empresa industrial. Posteriormente, con los años de experiencia, he ido realizando una función de staff más corporativa con responsabilidad sobre varias Unidades de Negocio, primero centrada en el área de Costes y Reporting, y posteriormente, responsabilizándome también del Control Interno, el área de M&A y la implementación de un ERP.

Este resumen profesional ilustra como la función del Controller puede tener varios nombres, matices, funciones y objetivos en función del tamaño de la empresa, la visión de la Dirección General sobre la función del Controller y el nivel de experiencia exigido para cada puesto.

Con este documento he intentado clarificar esta indefinición, y recorrer desde mi experiencia, los aspectos clave y los errores frecuentes que suelen darse en torno a la función del Controller en las organizaciones. Lo he estructurado de forma que diera respuesta a estas cuatro preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo y las funciones principales del Controller?
- ¿Cuáles son los aspectos clave de cada una de esas funciones?
- ¿Qué errores frecuentes se comenten en su desarrollo?
- ¿Cuál es el perfil profesional ideal del Controller?

El primer capítulo se centra en clarificar la primera pregunta. Los capítulos de la parte dos y tres desvelan los aspectos clave de las funciones que debe desarrollar el Controller en la empresa, y los errores frecuentes que se cometen. Están separados en dos bloques: uno se centra en las funciones “core” o principal, y otro en las funciones de apoyo, pero también necesarias e importantes para poder desarrollar la función de Control de Gestión. El último capítulo describe el perfil profesional ideal que debe tener el Controller.

1ª PARTE – OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL CONTROLLER

1.1- OBJETIVO DEL CONTROLLER

El principal objetivo del Controller es asegurarse de que se cumplan los objetivos y la estrategia definida por la empresa, con la mayor eficacia y eficiencia posible. Un concepto tan sencillo, pero tan importante para la supervivencia de la empresa.

Por tanto, teniendo en cuenta esta definición, está claro que la función de Controller es una de las funciones clave y necesaria para su supervivencia a largo plazo.

El segundo aspecto que se desprende de su definición es que el Controller tiene una vinculación directa con la Dirección General, ya que sólo ella sabe cuáles son los objetivos globales y la estrategia marcada para cumplirlos.

El tercer aspecto es que es una función de “staff corporativo”, no ejecutiva en la organización. Se trata de asegurar que se cumplan los objetivos, no de ejecutarlos.

Y el cuarto aspecto es su aspecto de control económico. Se trata de conseguir los objetivos, es decir, eficazmente; pero además con los mínimos recursos (de forma eficiente).

1.2- FUNCIONES DEL CONTROLLER

Para poder alcanzar este objetivo, el Controller debe participar activamente en verbalizar la visión y misión de la Compañía, debe analizar desde un punto de vista económico las diferentes estrategias para alcanzar esta misión, y debe ayudar a decidir y concretar la concreción del Plan estratégico a largo plazo finalmente decidido.

Una vez definido el Plan estratégico, debe definir, junto con la Dirección General, las Unidades de Negocio (UN) con la asignación de responsabilidades para cumplir estas metas, y formular unos Presupuestos anuales para cada Unidad de Negocio, coherentes con este Plan estratégico.

Posteriormente, debe definir un sistema de Reporting que valore la actuación de los diferentes responsables de las UN y los compare con los Presupuestos marcados.

Estas serían las funciones principales del Controller.

Pero para poder crear e implementar estas funciones, necesita a su vez, crear un sistema de costes que proporcione la información analítica adecuada para poder valorar los diferentes productos de la empresa.

También debe elegir e implementar un sistema informático que registre la información económica relevante (contable y no contable) y que permite crear informes adecuados.

Por otro lado, necesita establecer un sistema de control interno que asegure la salvaguarda de los activos y la fiabilidad de los circuitos e información interna.

Y finalmente, debe ser el filtro económico que valide la conveniencia o no de las inversiones, así como la figura de apoyo, en las operaciones que se puedan plantear en las operaciones de M&A.

Este segundo bloque serían las funciones secundarias o “de apoyo” del Controller.

En el siguiente cuadro, se resumen las funciones:

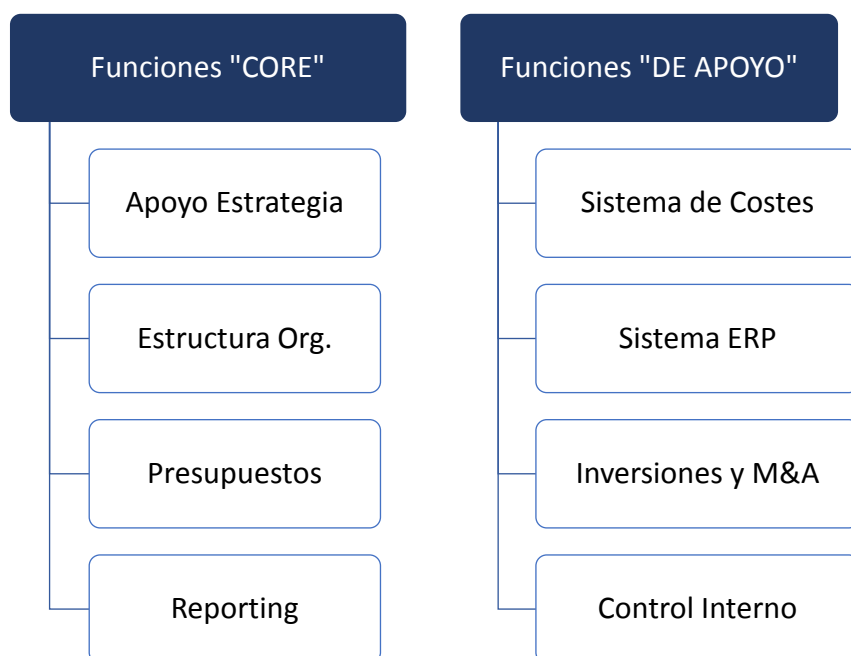


Figura 1. Funciones Core y de Apoyo

Este objetivo y funciones son diferentes a las propias de una Dirección Financiera. El objetivo principal del Director Financiero es conseguir los recursos financieros adecuados para administrarlos de la forma más eficiente. Y las principales funciones son:

- Supervisión de la Contabilidad Oficial
- Gestión Tesorería
- Gestión Cobro de Clientes
- Gestión bancaria
- Administración del área fiscal y auditoría externa

Aunque existen vínculos de información, como podemos ver, el objetivo es diferente y las funciones también.

Además, mientras las funciones del Director Financiero son propias de un directivo con una responsabilidad funcional y ejecutiva en la empresa (supervisión y gestión), las funciones del Controller no tienen esa perspectiva ejecutiva, sino que abarcan la definición y la planificación como un Directivo de apoyo al Director General para asesorarlo y ayudarlo a cumplir los objetivos.

1.3- UBICACIÓN DEL CONTROLLER EN EL ORGANIGRAMA

Tomando el esquema que nos enseña H. Mintzberg en su libro “Estructuración de las Organizaciones”, de una forma sencilla, podríamos decir que en toda organización existe las siguientes partes:

- Ápice estratégico: que define los objetivos y la estrategia
- Cadena de Mando: que decide, implementa y supervisa.
- Núcleo de Operaciones: que realiza las tareas y acciones
- Tecno estructura y Staff de apoyo: que apoya al ápice estratégico y la cadena de mando para conseguir los objetivos.

Es aquí, en esta función de “apoyo” donde se ubica la función del Controller.

Haciendo un organigrama funcional sencillo de una empresa, la ubicación “ideal” del Controller sería la mostrada en este organigrama

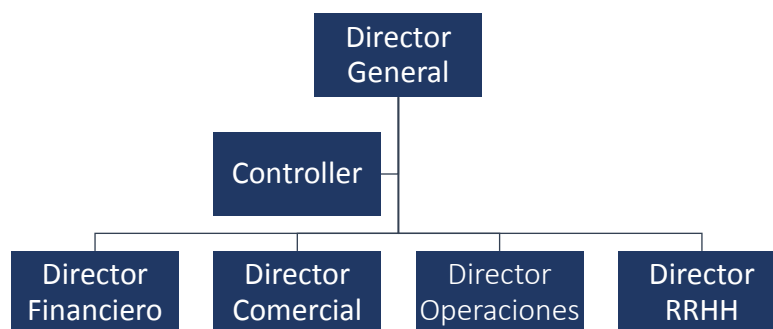


Figura 2. Organigrama funcional sencillo

Es decir, una posición que:

- Depende directamente del Director General
- Es una función de “staff”, no ejecutiva
- Es una función independiente de las otras áreas funcionales, pero se interrelaciona con todas ellas
- Tiene una importancia en el organigrama respetable, equiparable a la Dirección de otra área funcional.

En el caso de que la función de Controller no esté asignada a una persona específica, escenario no “ideal”, ésta debe realizarse por el propio Director General o el Director Financiero. Pero, en ese caso, debe entenderse que realiza dos funciones, la propia (ya sea Director General o Financiero) y la de Controller.

En organizaciones más pequeñas, el Director Financiero o el Director General asume la función de Controller; y en organizaciones grandes, con múltiples Divisiones, normalmente, existe (o debería existir) un Controller Corporativo que asuma las funciones descritas, en la vertiente más global de definición del Plan estratégico y el diseño de las Unidades de Negocio, el Sistema de Reporting y de Costes; y un equipo de Controllers de División que realizan el Reporting, la contabilidad interna, el Control Presupuestario y el Control interno de su correspondiente División, como se muestra en el siguiente organigrama:

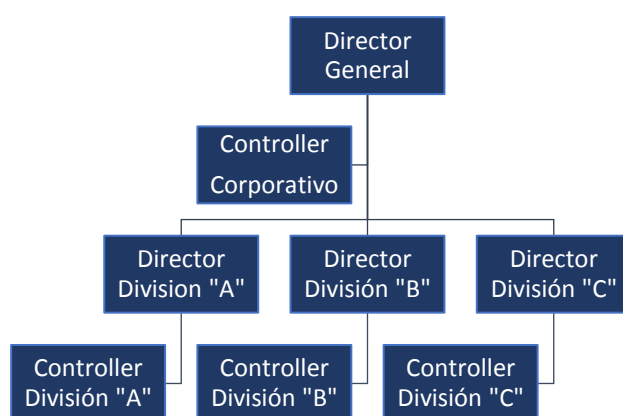


Figura 3. Organigrama con varias Unidades de Negocio

Habitualmente, este Controller de División, cuando pertenece a una División que se corresponde con un país, con un entorno fiscal particular y unas tareas financieras y de Control, asume también las funciones financieras, teniendo, por tanto, dos dependencias funcionales: del Controller Corporativo y del Director Financiero, y una jerárquica del Director de División.

Lo importante, en todo caso, es que la función de Control de Gestión esté bien definida e implementada, desde su visión más estratégica y general, a la más concreta y rutinaria.

1.4- ERRORES FRECUENTES

- No tener en la empresa asignada la función de Controller (como la hemos definido) a nadie, o lo que es peor, que se le definan funciones sesgadas o limitadas, abarcando sólo una pequeña parte de su función.

- Tener un Controller que depende del Director Financiero para realizar el reporting y el Presupuesto, pero que ninguno de los dos tenga asumida la función más estratégica del Control de Gestión.

2ª PARTE - FUNCIONES “CORE”

2.- PUNTO DE PARTIDA: APOYO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Muchos libros explican que el Controller debe estar implicado y conocer el Plan estratégico para que el Control de Gestión esté alineado. El problema que a veces nos encontramos, sobre todo en empresas familiares no profesionalizadas, es que esta estrategia no está verbalizada ni escrita, sino que está sólo en la mente del propietario o empresario.

2.1- PASOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Por tanto, antes de nada, en estos casos, el Controller debe convencer al empresario de realizar un proceso de análisis y verbalización de la estrategia de la empresa. Este proceso puede ser más o menos extenso, pero como mínimo debe contener los siguientes puntos:

a - Visión

¿Cuál es el sueño de la empresa en un futuro? Por tanto, tiene un componente de optimismo (todo sueño por naturaleza es un desafío positivo), de futuro (habla de a donde querría llegar), y de largo plazo. Debe actuar como elemento inspirador para el empleado. Muchas veces, se resume en un slogan corto y sencillo que transmite ese propósito. Por ejemplo, Nestlé con su lema “a gusto con la vida”.

b - Misión

A qué se dedica la empresa (actual y en el futuro); responde en términos muy generales: qué quiere fabricar, a qué tipo de clientes y a qué mercados, y cuáles son sus capacidades esenciales. Ello clarifica y centra a todos los miembros de la organización en las actividades que hace y quiere hacer, de las que no hace ni quiere hacer.

c- Valores

Cómo debemos comportarnos en la empresa. cuáles son las normas internas que definen el comportamiento que quiere la empresa de sus empleados. Algunos ejemplos podrían ser: "Humildad en el trato, Lealtad a la empresa, Relación personal basada en la confianza y respeto mutuo, orgullo por la dedicación y esfuerzo”.

d - Puntos fuertes y débiles del entorno (amenazas y oportunidades del mercado) cuáles son los elementos o situaciones del exterior que pueden favorecer a la empresa, o al revés, que suponen una amenaza. Los puntos a analizar son principalmente los siguientes:

Amenazas:

- Declive económico de los países donde estamos
- Cambios negativos en la legislación o tensiones políticas
- Entrada nuevos competidores (implica un análisis de los competidores)
- Entrada productos sustitutivos
- Análisis y grado de concentración de Proveedores (implica un análisis de los proveedores)

Oportunidades:

- Crecimiento económico de los países donde estamos
- Cambios positivos en la legislación o entorno político estable
- Posibilidad de alianza estratégica con otra empresa
- Posibilidad de entrar en nuevos mercados o sectores (implica un análisis de los clientes)
- Posibilidad de comprar una empresa
- Desaparición de un competidor importante

Como hemos visto, al repasar las amenazas y oportunidades, estamos haciendo también un análisis de los clientes, proveedores y competidores.

e- Puntos fuertes y débiles internos (fortalezas y debilidades de la empresa) haciendo un ejercicio de autocritica de la empresa como un ente, cuáles son los aspectos en que la empresa destaca de forma extraordinaria y en cuáles ofrece una posición débil. Los puntos a analizar son los mismos, siendo una fortaleza o una debilidad, dependiendo del grado de consecución:

Fortalezas / Debilidad:

- Años de experiencia en el sector
- Reputación de la marca en el mercado
- Grado de fidelización de los clientes
- Posicionamiento destacado en el mercado
- Robustez y profesionalidad de los procesos internos de la empresa
- Profesionalidad del equipo directivo
- Solidez financiera de la empresa
- Grado de unidad y armonía de la propiedad de la empresa
- Grado de innovación en productos y procesos productivos nuevos

f – Análisis posibles Estrategias y Posicionamiento estratégico de la empresa después de comprender la visión y la misión de la empresa y de analizar sus puntos fuertes y débiles, tanto en el exterior como en el interior, hemos de analizar las diferentes estrategias posibles, y decidir una que nos posicione en el mercado, nos diferencie de la competencia, que lo haga atrayente sobre las otras ofertas para el segmento de mercado al que se dirija la empresa.

g – Concreción del Modelo de negocio

finalmente, y ligado con el proceso anterior, hemos de definir más concretamente todos los vectores que definen la estrategia de la empresa:

- el segmento de mercado o tipo de clientes al que nos vamos a dirigir.
- los productos y servicios que vamos a producir y comercializar.
- los mercados a los que vamos a dirigirnos.
- la ventaja competitiva en base a la cual nos diferenciamos de la competencia.

h- Planes de acción y seguimiento – esta parte consiste en traducir la estrategia a largo plazo en planes de acción a corto plazo. Normalmente se instrumentaliza a través de la elaboración de los Presupuestos y su posterior control del cumplimiento. También, si se ha realizado un ejercicio de identificación de indicadores que reflejen la consecución de los objetivos estratégicos, es una forma paralela de realizar el seguimiento. Sin duda, este punto es donde el Controlller juega un rol más protagonista.

Realizar este proceso, aunque pueda parecer muy teórico, es muy importante porque:

- Ayuda al empresario a concretar la idea que nunca hasta ahora había obligado a verbalizar y escribir, y de una forma metódica y completa. Todos los empresarios tienen muy claro por qué han creado su proyecto, y cómo cree que lo puede desarrollar, pero lo tienen en su cabeza, y no lo han verbalizado con nadie de forma que puede contrastarlo punto a punto y siguiendo una metódica que verifique que es una estrategia adecuada.
- Clarifica y alinea a todos los directivos en conocer y compartir la estrategia válida a seguir. Parecerá extraño, pero las empresas que no han realizado este proceso, tienen tantas estrategias como directivos hay en la empresa. Cada uno tiene muy claro cuál es la estrategia, y todas son diferentes, con el perjuicio que eso conlleva.
- Lógicamente, para llevar este proceso correctamente, es muy importante que el empresario tenga con el Controlller una relación mutua de confianza profesional alta, y él le haya sabido convencer de la importancia de realizar este proceso y de compartirlo con el equipo directivo.

2.2- ERRORES FRECUENTES

- Realizar el proceso de planificación estratégica de una forma rápida, sin contrastar cada punto con la realidad de tu empresa y tu entorno, y, por tanto, convertirlo simplemente en un ejercicio teórico.
- Realizar este Plan sin contar con el Controlller, y/o sin una persona experta en coordinar la realización de planes estratégicos, con lo cual, el ejercicio quedará con gran probabilidad incompleto.

3.- LA ESTRUCTURA DE CONTROL DE GESTIÓN: LAS UNIDADES DE NEGOCIO

Una vez definida la figura del Controlller en la organización y realizado el proceso de reflexión estratégico, el siguiente paso es organizar las personas y los directivos en unidades con responsabilidades asignables, de forma que se consigan los objetivos propuestos.

3.1 TIPOS DE ESTRUCTURAS

Primero, hemos de pensar cómo es mejor agrupar a las personas en una organización. Existen básicamente tres opciones:

- Estructura funcional – agrupa las personas por las funciones que realizan, estimulando la especialización y las economías de escala.
- Estructura por mercados o línea de negocio – agrupa las personas por mercados o línea de negocio, estimulando la identidad y la flexibilidad dentro de cada unidad.
- Estructura matricial – se crea una doble agrupación, funcional y por mercado o línea de negocio, compaginando y estimulando las ventajas de las dos opciones anteriores.

Después de años de experiencia, en la medida en que existan dos o más mercados o línea de negocio importantes, con una masa crítica de personas y de complejidad para la toma de decisiones, creo que lo mejor es una organización matricial.

Además, con la estructura matricial, consigues un doble objetivo:

- que haya un Director responsable de cada Unidad, con un conjunto de personas alineados y focalizados en esta Unidad.
- que haya una vinculación profesional de cada responsable funcional con la Dirección funcional correspondiente, que asegure la máxima profesionalidad funcional y alineada con las directrices corporativas.

Ello supone que algunos miembros de la Unidad tengan dos dependencias, una jerárquica del Director de Unidad de Negocio (del mercado o línea de negocio) y otra funcional del Director Funcional Corporativo correspondiente.

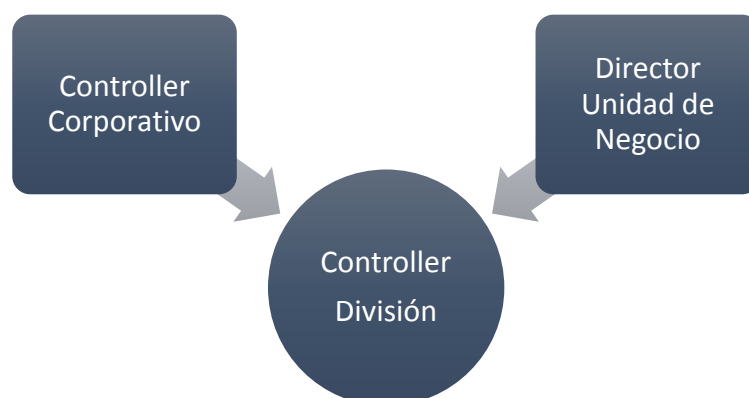


Figura 4. Doble dependencia en organizaciones matriciales

Pero ello supone un equilibrio que hay que saber gestionar por todos los implicados, pero sobre todo por parte de las personas que tienen esa doble dependencia, para saber compatibilizar las consignas dadas por cada superior.

Las funciones que conviene tener una visión funcional corporativa que dicte unas pautas a seguir son: Finanzas y Control de Gestión, Recursos Humanos, TIC y Operaciones. En cambio, toda el área comercial es un área donde es mejor organizar de forma autónoma y depender de un Director que se responsabilice.

3.2- CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Una vez definido el tipo de estructura, deben definirse las responsabilidades de cada Unidad de Negocio. En función de la naturaleza del Centro, pueden diferenciarse estos tipos:

- Centro de Costes – tienen responsabilidad de cumplir con su Presupuesto de Costes. Pueden ser costes discrecionales o costes operativos, ligados al volumen de actividad. Los Servicios Centrales como Finanzas, Control de Gestión, Recursos Humanos con Centros de Costes Discrecionales, mientras que el Área de Operaciones es un Centro de Costes Operativo.
- Centro de Ingresos – tienen responsabilidad sobre las ventas, por tanto, sobre el precio de venta y las unidades a vender. A veces, también tienen responsabilidad sobre el margen. Ciertos Departamentos de venta o Delegaciones Comerciales son Centros de Ingresos.
- Centro de Beneficio – tienen la responsabilidad sobre los ingresos y los gastos de su Centro, y, por tanto, de maximizar el Beneficio. Las Divisiones Comerciales que abarcan tanto las ventas como todos sus costes y gastos son Centros de Beneficio.
- Centro de Inversión – tienen la responsabilidad sobre los ingresos y gastos, pero también sobre la inversión realizada para generar el beneficio. Unidades

de Negocio o Divisiones, que tienen bajo su responsabilidad fábricas serían Centros de Inversión.

A medida que el Centro se le exige más responsabilidades, el nivel de descentralización es más alto. Son dos variables totalmente correlacionadas, como se muestra en el siguiente cuadro:

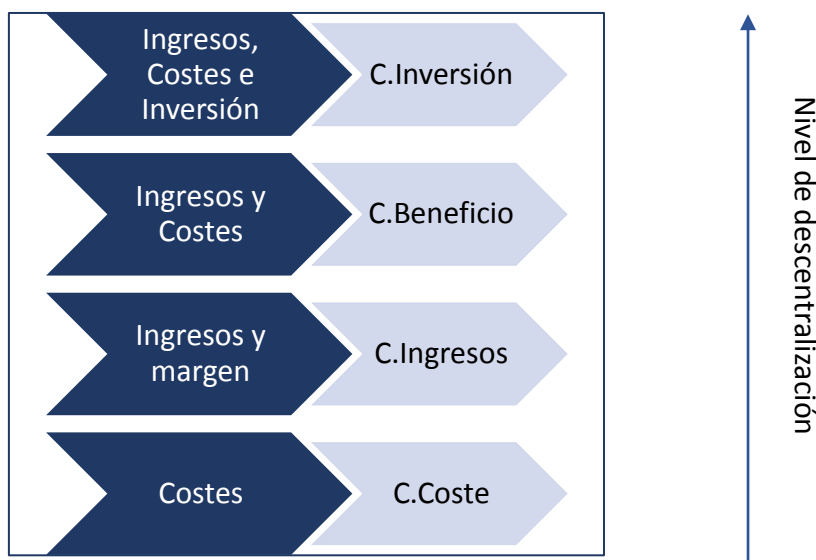


Figura 5. Tipos de Centros de Responsabilidad

Si estamos en una organización, con implantación en varios países, en donde cada país tiene sus particularidades y una complejidad importante, posiblemente interese más estructurarla en Centros de Inversión, que facilite la toma de decisiones rápida y cercana por parte del Director de cada Centro.

En cambio, en organizaciones más pequeñas, o donde no existe unas distinciones marcadas entre los diferentes centros, puede ser más útil una estructura más centralizada.

El Controllor es, junto con la Dirección General, una figura clave en la definición y asignación de responsabilidades de cada Unidad de Negocio. Una buena “arquitectura” de esta estructura, va a determinar a largo plazo todo el sistema de Control de la empresa.

3.3- PRECIOS DE TRANSFERENCIA

La implantación de Unidades de Negocio, implica definir precios de transferencia para valorar la venta y prestación de servicios entre las Unidades.

El método y los criterios para establecer los precios de transferencia son responsabilidad del Controllor, y debe seguir estos principios siempre:

- Sencillo de calcular y entender.
- Objetivo y ecuánime.

- Que priorice el interés global por encima del particular de una unidad
- Perdurable en el tiempo, sin oscilaciones a corto plazo.

Básicamente, existen dos criterios:

- Precio de mercado – es el ideal, teóricamente, siempre que se pueda aplicar. Si se trata de un producto intermedio, es difícil encontrar una referencia de mercado. Por otro lado, podemos encontrar ofertas de un competidor por iniciar una relación comercial, que no son constantes en el tiempo.
- Precio de coste – es un criterio acertado, siempre que la unidad que lo ofrece sea competitiva a nivel de costes. Puede ser el coste real del producto o el coste estándar fijado anualmente.

3.4- IMPUTACIÓN CARGOS INTERNOS

Es importante diferenciar el precio de transferencia al que “vende” internamente una Unidad Productiva a una Unidad Comercial, de la imputación que hacen los Servicios Centrales al resto de Unidades, a través de un “Management fee”. Los principios para calcularlos son los mismos que para los precios de transferencia, pero conceptualmente, no es un coste que controla el Director de la Unidad que lo recibe, y en el reporting, debe aparecer como un coste diferenciado, por debajo del Beneficio operativo propio de la Unidad.

3.5- ERRORES FRECUENTES

- No tener un organigrama definido y conocido por todos, con las responsabilidades claras. Ello lleva a la ambigüedad y por tanto la creación de “lagunas” que pueden convertirse en peligrosas o a discusiones internas entre directivos por falta de acuerdo sobre las responsabilidades de cada uno.
- La falta de empatía por parte de los responsables que tienen “dos jefes”, uno funcional y otro jerárquico, produce tensiones y falta de entendimiento.
- Tener un sistema de cálculo del precio de transferencia complejo u opaco, que no lo entiendan los Directores de las Unidades de Negocio, y, por tanto, no lo asuman como correcto.
- Dejar que una UN compre externamente a un proveedor externo en vez de “comprarlo” internamente a la UN productiva, porque el precio de transferencia es superior. Y no se ha analizado que la menor absorción de costes fijos de la UN productiva causa un efecto negativo superior a la mejora de resultados de la UN comercial.

4.- UN BUEN CICLO Y CONTROL PRESUPUESTARIO

Una vez definida la estrategia y la estructura organizativa, hay que concretar y asignar estos objetivos en Presupuestos anuales para cada Unidad de Negocio.

El Presupuesto no deja de ser una traducción a corto plazo de la estrategia definida en el largo plazo. De hecho, es una de las herramientas más importantes que tiene la Dirección General para vehicular planes de acción, y la herramienta más importante que tiene el Controller para asegurarse de que se cumplen estos objetivos.

4.1- ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Una buena elaboración del Presupuesto tiene que tener (como mínimo) estos pasos o requisitos:

- Debe estar precedido de un plan estratégico que indique los objetivos a largo plazo, y que, por tanto, condicione el Presupuesto.
- Debe iniciarse con el Presupuesto de Ventas, seguido del de Producción, por tanto, de Compras y Recursos Humanos, y posteriormente de gastos de estructura y de Inversiones. El proceso concluye con la Cuenta de Resultados, Balance y Presupuesto de Tesorería, como se muestra en este cuadro:

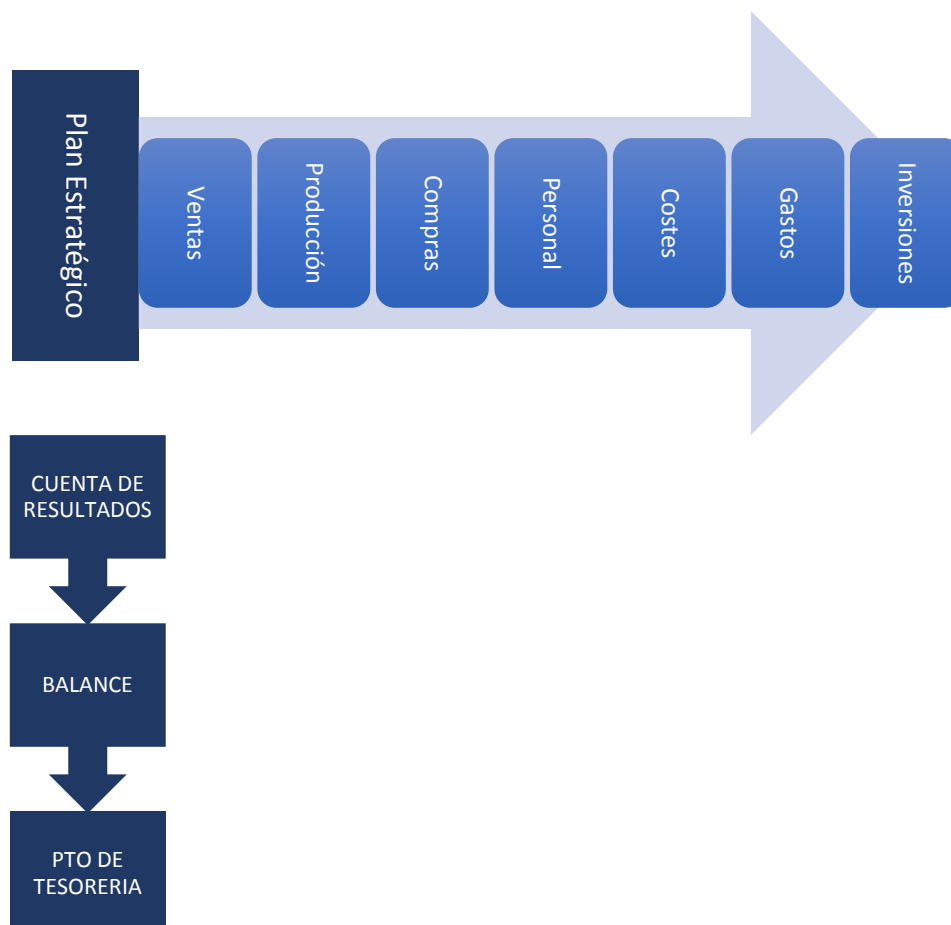


Figura 6. Fases del proceso presupuestario

Debe contener no sólo números sino también las hipótesis y los planes de acción que hay detrás de estos números.

- La implicación en la elaboración y consecución del Presupuesto debe tener una gran importancia para los Directivos implicados; normalmente es recomendable ligar la parte retributiva variable a la consecución de éste.
- Deben sentirse implicados los Directivos. Yo soy partidario de hacer primero una construcción del Presupuesto de abajo a arriba riguroso, para después debatirlo y consensuarlo, que no imponer un Presupuesto de arriba abajo.
- Debe contemplar objetivos ambiciosos pero conseguibles.
- El Controller debe preparar y comunicar una planificación con las fases y puntos a presupuestar y los “timings” en que deben entregarse y validarse.
- Recomiendo hacer Presupuesto base cero (no basarse en números de ejercicios anteriores) para partidas de gastos, como ejercicio sano para poner en cuestión y reducir gastos.
- Sólo debe haber un Presupuesto durante el año. No se debe ir modificando. En todo caso, en la medida en que haya recursos, se pueden hacer revisiones trimestrales para actualizar la previsión anual, pero siempre manteniendo la referencia del Presupuesto inicial.

4.2- CONTROL PRESUPUESTARIO

- Lo correcto es realizar un seguimiento mensual del cumplimiento del Presupuesto, como parte del Reporting (en el siguiente punto comentaremos el tema del Reporting). Si no es posible mensual por falta de recursos, hay que hacerlo trimestral, pero hacerlo.
- Las desviaciones presupuestarias, en las partidas que tengan relación con el volumen (ventas y costes variable), habrá que separar la parte debida al mayor o menor volumen de la desviación debida al mayor o menor precio. De la parte debida al volumen, si existen varios productos con precios significativamente diferentes, podemos diferenciar entre la desviación en volumen total, de la desviación producida en “Mix” de productos (puede ser que el volumen total sea el mismo, pero las ventas han sido mayores porque hemos vendido de los productos con precios más altos). En las partidas relacionadas con costes fijos, la desviación sólo se analiza en global.

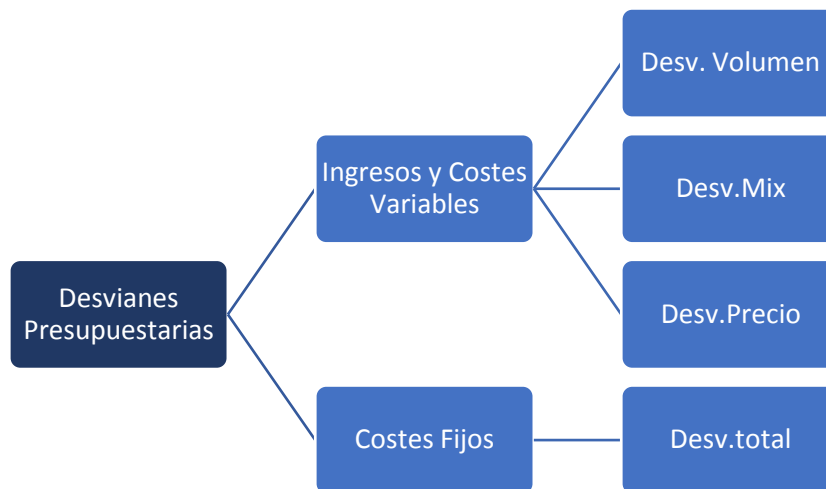


Figura 7. Tipos de desviaciones presupuestarias

- El Controller debe coordinar la identificación de las desviaciones presupuestarias y ayudar a la Dirección de la Unidad de Negocio correspondiente a identificar, evaluar y cuantificar las acciones correctoras posibles.

4.3- ERRORES FRECUENTES

- La Dirección impone un Presupuesto sin discutir ni hacer partícipe a los directivos, de forma que no se sienten implicados en él (y no hay nada peor que tener a tu equipo directivo sin implicarse en el proyecto).
- Los objetivos son demasiado ambiciosos ... o demasiados continuistas. Insisto que el Presupuesto es un vehículo para articular objetivos y planes de acción y además cuantificados. Si sólo hacemos un cálculo con una hoja de cálculo no deja de ser un cálculo.
- El Presupuesto no es coherente con el Plan estratégico, o bien, porque quien lo hace no tiene el conocimiento o visión de éste, o porque sencillamente no hay Plan estratégico.
- No se separar el efecto Mix del efecto volumen, llegando a conclusiones poco claras.

5.- EL ESQUELETO DEL REPORTING, INTEGRAL Y ADAPTADO A CADA “STAKEHOLDER”

Una vez definida la estrategia, la estructura de cómo a llevarla a cabo, y definimos una visión a corto plazo con el Presupuesto, necesitamos definir qué información vamos a medir y evaluar.

El Reporting es el conjunto coherente de informes preparados y coordinados por el Controller para evaluar la marcha de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos, ya sean globales o particulares, de una UN, de una función de la empresa o de un Departamento.

5.1- ASPECTOS Y VENTAJAS DEL REPORTING

- Están diseñados y preparados por el Controller.
- Ello garantiza objetividad de la información y uniformidad (todos los informes emanan de la misma fuente)
- En la medida en que se haya creado un Presupuesto, incorpora la evaluación de su cumplimiento, y por tanto de los objetivos definidos en él.
- El contenido del reporting puede tener tres fuentes: la información de la contabilidad externa, la información de la contabilidad de costes, datos extracontables de la empresa o del entorno (número de empleados, IPC, ...) y fórmulas de cálculo en forma de ratios sobre los datos anteriores.

5.2- TIPOS DE REPORTING

Existen muchos tipos de Reportings, dependiendo del tipo de empresa, del área funcional que se quiere evaluar, del nivel organizativo al que va el reporting, de los objetivos que se hayan marcado. De hecho, lo correcto es tener Reportings “a medida” en función del receptor a quien va dirigido:

- El Director General y los miembros del Comité de Dirección necesitan un reporting ejecutivo, con un resumen ejecutivo de las variables clave que afectan a la evolución de la empresa y de las Unidades de Negocio.
- El Director de una Unidad de Negocio necesitará un reporting con el resumen, pero un poco más extenso, de todas las variables que afectan a la evolución de su Unidad de Negocio.
- El Director Funcional necesitará un reporting detallado de las variables que afectan al desarrollo de toda el área funcional de la que es responsable.
- El Responsable de un Departamento necesitará un reporting detallado de las variables que gestiona él.

5.3- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una forma de profundizar en el Reporting y unirlo más al Plan estratégico, es implementar un sistema de indicadores clave que estén relacionados con las variables clave para la consecución de los objetivos definidos en el Plan estratégico. Es lo que se conoce en inglés como “Balanced Scorecard”, en francés como el “Tableau de bord”, o en español como “Cuadro de mando integral”.

En la medida que se ha desarrollado el Plan estratégico, se pueden identificar las variables clave para la consecución de este Plan, y pensar en los correspondientes indicadores que cuantifican cada variable clave. Si ponemos un Presupuesto u objetivo en cada indicador, podemos evaluar numéricamente el grado de consecución.



Figura 8. Fases del Cuadro de mando integral

El cuadro de mando enriquece el Reporting, pero yo diría que la contribución más importante es que obliga a realizar el ejercicio de reflexión estratégico, sin el cual, pierde mucho valor el reporting.

5.4- ERRORES FRECUENTES

- No dedicar el tiempo suficiente para pensar bien el diseño del reporting, implementando uno standard, sin adaptarlo a la realidad de tu empresa y de los objetivos de la empresa.
- Dejar que cada Responsable cree sus propios Reportings de fuentes de información diferentes.
- No valorar la importancia del Reporting, pensando que el único dato relevante es “saber lo que ha ganado la empresa o la Unidad de Negocio este mes”.

3ª PARTE - FUNCIONES “DE APOYO “

Para la correcta implementación de un sistema de Control de Gestión, es necesario que haya una serie de áreas que estén bien definidas y que formen parte de las funciones del Controller.

Estas áreas son: definir un sistema de costes adecuado y coordinado con el sistema de Ofertas, tener un sistema transaccional y de información integrado adecuado, tener un sistema para calcular la rentabilidad económica de las inversiones y su aprobación, y tener un sistema de Control Interno que vele por la seguridad de los activos y la robustez de los procedimientos internos.

6.- TENER UN SISTEMA DE COSTES ADECUADO Y COORDINADO CON EL DE OFERTAS

La función de un sistema de costes es la de valorar el coste de los productos que fabrica o compra la empresa, dato necesario para aportar a la contabilidad oficial, pero sobre todo para analizar en detalle el coste de producción, y en la medida que hay un Presupuesto, poder analizar las desviaciones.

6.1- METODOS DE VALORACIÓN DE STOCKS

Existen los siguientes métodos de valorar los inventarios:

- A coste histórico – cada producto tiene su valoración según su coste real.
- A coste real promedio – con cada entrada se promedia el coste real.
- FIFO – se basa en el principio de que “la primera que entra es la primera que sale”, es decir, por orden cronológico.
- LIFO - se basa en el principio de que “la última que entra es la primera que sale”, es decir, por orden inverso al cronológico.
- Standard – a principio de año se determina una valoración para cada producto y sus componentes.

Según el tipo de empresa, será más acertado un método u otro. Por mi experiencia, yo recomiendo lo siguiente:

Coste histórico -> en empresas que fabrican productos a medida, únicos, no fabricados en serie.

Standard -> en empresas grandes, con recursos técnicos y humanos para poder crear un modelo de coste standard y analizar sus desviaciones, que fabrican grandes cantidades de productos en serie (por ejemplo, las grandes empresas del sector alimentación y gran consumo).

LIFO -> en empresas que trabajen con un componente muy mayoritario cuyo precio fluctúe de forma significativa y que determine el precio de mercado (por ejemplo, en empresas de distribución del acero inoxidable, donde el precio del níquel fluctúa significativamente y determina el precio del inoxidable en el mercado, un modelo de costes LIFO puede ser el adecuado).

Coste real promedio -> yo diría que es el modelo más adecuado en general, excepto para las excepciones que hemos comentado en que es más apropiado el anterior. Es un modelo estable, ya que promedia siempre las subidas y bajadas de sus componentes, lo que da cierta estabilidad a la hora de valorar los stocks.

6.2- SISTEMAS DE COSTES

Existen principalmente los siguientes sistemas de costes:

- Direct Costing
- Full Costing
- ABC Model

Direct Costing

El sistema Direct Costing, se basa en diferenciar los costes entre variables y fijos. Los variables son los que varían cuando se produce una variación en el volumen producido (por ejemplo, los costes de la materia prima) mientras que los fijos son aquellos que no guardan relación con el volumen producido (por ejemplo, el alquiler de la nave donde está la empresa).

Dos puntualizaciones en esta definición:

- Hay muchos costes que no son 100% variables o 100% fijos, sino que una parte es fija y otra depende del volumen. Por ejemplo, el gasto de la luz, hay una parte fija que pagas independientemente del volumen, mientras que hay otra que si varía con el consumo realizado. En estos casos, habrá que evaluar si la mayor parte del coste se comporta de forma variable o fija, y clasificarla en consecuencia.
- Hay que fijar un horizonte temporal. En el largo plazo, podríamos decir que todos los costes podrían ser variables. Hasta el alquiler de la nave podría ser variable si decidiéramos cambiarnos de nave ante un aumento o disminución de volumen importante durante varios años. O si creciera mucho la empresa, haría falta más personal de estructura. En este sentido, la clasificación de los costes se debe hacer bajo una óptica de corto plazo, alrededor de un año.
- Los costes hacen referencia a todos los costes necesarios para la realización de un producto. No se consideran dentro de los costes, los gastos de apoyo o estructura como son los de administración y comerciales.

Los costes que habitualmente se comportan de forma variable son:

- Costes de materia prima,
- Coste de consumibles de fábrica
- Coste de transporte, tanto de compra como de venta
- Coste de personal de fabricación directo
- Coste de energía

Los costes fijos que habitualmente se comportan de forma variable son:

- Alquileres
- Amortización (de maquinaria y otros activos)
- Coste de Personal indirecto de fábrica
- Coste de Personal Administración y Comercial
- Asesores externos

El sistema Direct Costing es el apropiado para tomar decisiones empresariales sobre coger o no un pedido de venta o realizar nosotros o fuera la fabricación de un producto, ya que, en situaciones de baja actividad, puede ser aconsejable coger un pedido a un precio inferior a tu coste total unitario, mientras sea superior a tu coste variable, y te “ayude” a cubrir parte de tus costes fijos.

En casi todas las empresas y sectores, siempre existen este tipo de pedidos y/o clientes que te dan volumen, pero tienes que dar precios muy agresivos para poder cogerlos. Pienso que es adecuado cogerlos, siempre que estén dentro de la actividad definida en el Plan estratégico y que el volumen de este tipo de pedidos represente un porcentaje poco significativo de la actividad (menos de un 15-20%). Si este porcentaje es significativo, no será acertado y pondrá en peligro el futuro a medio plazo de la empresa (ya que el margen de contribución total no te cubrirá tus costes fijos).

Este mismo razonamiento aplica sobre la decisión “make or buy”, pero en sentido contrario. Cuando contrastemos la posibilidad de comprar fuera o realizar en nuestra fábrica, en una situación de no utilización máxima de la fábrica, tenemos que comparar la oferta del proveedor con nuestro coste variable interno, ya que el coste fijo lo vas a tener igualmente. Otra cosa es el análisis de competitividad y “benchmark” que se puede y debe hacer entre nuestros costes de producción y los de la competencia.

También es importante conocer el análisis de costes variables y fijos, para conocer a partir de que volumen de ventas, la empresa tiene el punto de equilibrio, ni pierde ni gana. Este volumen “de equilibrio” es el cociente entre el importe de costes fijos y la diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario.

Volumen = Costes Fijos totales / (Precio de venta – Coste Variable Unitario)

Full Costing

El sistema Full Costing está basado en diferenciar todos los costes entre costes directos y coste indirectos, para realizar una reclasificación de los segundos, de acuerdo con unos criterios racionales, y obtener finalmente el coste completo de producción de tus productos.

Los costes directos son aquellos que tienen una vinculación directa con el producto que está fabricando, mientras que los costes indirectos son aquellos que, aun siendo necesario para la fabricación del producto, no tienen esa vinculación directa.

El Sistema Full Costing es un sistema que engloba todos los costes de la empresa, tanto los variables como los fijos, para saber el coste total de un producto. Para ello, clasifica los costes entre directos e indirectos.

Los costes directos básicamente son dos:

- los costes de materiales que se incorporan al producto terminado,
- los costes del personal de fábrica directo, que manipula o está en contacto directo con la fabricación del producto.

Los costes indirectos de producción básicamente son:

- Los costes del personal indirecto de fábrica (personal de almacén, de mantenimiento, de Calidad y encargados o supervisores)
- Los costes de energía necesarios para la fabricación.
- Las amortizaciones de las máquinas y edificios donde se fabrica
- Los alquileres de las máquinas y edificios donde se fabrica
- Los gastos de mantenimiento y consumibles para las máquinas

El sistema Full Costing es el apropiado para valorar tus inventarios, y, por tanto, para aportar este dato a la contabilidad oficial; y para conocer el coste total de tus productos.

ABC Costing

El sistema de costes ABC está basado en identificar los costes según las actividades que se desarrollan en la empresa. La lógica de cálculo es similar al sistema full costing, es decir, separa los costes directos de los indirectos, y realiza una reclasificación de los costes indirectos según estas actividades.

Por tanto, la principal diferencia con el sistema full costing es la forma de redistribuir todos los costes indirectos de fábrica. Mientras que el sistema Full Costing, se basa en un ejercicio clásico y cartesiano de ir imputando los costes de las secciones auxiliares a las secciones principales y de éstas a los productos, en un sistema ABC, el ejercicio de imputación es más abierto y modernos, en el sentido de identificar las actividades, e ir imputando los costes indirectos a estas actividades, y de éstas a los productos.

Cuando el peso de los costes indirectos respecto al total de costes es importante, y hay actividades diferenciadas en la empresa, el reparto de los costes indirectos puede llevar a costear los productos de forma diferente, pudiendo llevar a realizar un cálculo de precios de venta y de márgenes erróneo.

6.3- SISTEMA DE OFERTAS

El sistema de ofertas o cotizaciones de precio, es el sistema o la forma en que se calculan y se ofertan los precios de los productos de una empresa a los potenciales clientes.

Un sistema de ofertas debe estar basado en el sistema de costes de la empresa y debe estar también elaborado y coordinado por el Controller. Si se tiene bien definido el sistema de costes, la oferta del producto tiene que ser el precio de coste más el margen que se pretende obtener.

Pero la forma de presentar la oferta al cliente es diferente a la estructura de costes interna de la empresa. Tiene que haber simplemente un direccionamiento o reclasificación de la estructura de costes a la estructura de oferta, de cara a presentarla al cliente. Por ejemplo, muchas veces no interesa enseñar ciertos detalles de costes, o se renombran y reclasifican de una forma que sea más justificable de cara al cliente.

6.4- ERRORES FRECUENTES

- Dejar en manos del Director de Fábrica el sistema de costes, sin que lo coordine el Controller. Entonces, un sistema relativamente sencillo, se vuelve un laberinto de datos y fórmulas inconexas con la contabilidad que lo convierte difícil de entender y controlar por el Controller.
- Dejar en manos del Director Comercial el sistema de ofertas, sin que lo coordine el Controller. De nuevo, un sistema en teoría sencillo, se vuelve un puzzle de datos inconexas con el sistema de costes que lo convierte en complejo de entender y controlar por el Controller y por el resto de la Organización.
- Realizar una asignación de los costes indirectos a los productos demasiado general y simple, dando una información del coste de producto incorrecta.
- Dejar pedidos de venta porque no cubren tu coste total unitario; dejando la posibilidad de aumentar tus ventas y tu beneficio.

7.- TENER UN SISTEMA TRANSACCIONAL Y DE INFORMACIÓN ADECUADO (ERP)

7.1- ASPECTOS CLAVE DEL ERP

Para poder elaborar el Reporting, los Presupuestos, e incluso el sistema de costes, necesitamos tener una información contable fiable y una serie de información económica, cuantitativa y cualitativa, que nos aporten los datos reales de lo que acontece en la empresa.

El registro de los hechos contables no es responsabilidad del Controller, ya que depende de la Dirección Financiera, pero si la elección del sistema informático que registre los hechos contables y no contables que suceden en una empresa.

Es muy recomendable que este programa sea integral, es decir, que englobe todas las áreas de la empresa (lo que se llama coloquialmente, un “ERP”). Las ventajas de tener un único programa son:

- Se evitan duplicidad de registro de datos (sólo se entran una vez).
- Sólo hay una fuente de datos, con lo que se gana en consistencia.
- Se sabe la situación de un pedido en la cadena de suministro (estado de un pedido: si está confirmado, fecha prevista de estar acabado, si está iniciado la producción, terminada la producción, cual ha sido su coste, si se ha expedido, si se ha facturado y si se ha pagado).
- Se pueden preparar Reportings globales, con información cuantitativa y cualitativa de todas las áreas de la empresa.

Por otro lado, en la elección de un ERP, está la decisión de hacer uno a medida o comprar uno “standard” del mercado. Yo soy partidario de comprar uno “standard” del mercado ya que:

- No requiere de tantos recursos técnicos en la empresa
- Puedes adaptarlo a las necesidades de tu empresa
- Hoy en día, hay paquetes ERP de precio competitivo y con servicio correcto.

Por otro lado, para implementar un ERP, aunque es recomendable, hay que ser consciente del esfuerzo en tiempo y dinero que supone. Durante la implementación, es importante que:

- haya una persona de un nivel alto en el organigrama que sea el responsable ejecutivo; lo más recomendable es el Controller. Esta persona debe tener la confianza plena del Director General, y debe tener poderes completos en lo que se refiere a la implementación del ERP.
- Haya una persona que conozca muy bien el software que se va a implementar, y que tenga gran experiencia previa, y que coordine todos los pasos técnicos para su implementación. Normalmente, esta persona acaba convirtiéndose en el Director o responsable de TIC de la empresa.

Casi todos los ERP tienen la parte transaccional, donde se realizan, de una forma parametrizada las transacciones y consultas operativas, de todas las áreas funcionales

(desde planificar las compras, hacer entradas de almacén, dar partes de producción, facturar o contabilizar cobros), y una parte de explotación de la información, lo que se llama “Business Intelligence”, donde se diseñan los Reportings de cualquier tipo, en base a la información contable y no contable, registrada o calculada en el software.

Normalmente, este módulo del ERP dispone de una parte donde se diseñan los reporting que el Controller ha definido con la aprobación del Comité de Dirección para seguir la evolución de la empresa, de sus UN y de sus áreas funcionales; y otra parte con un menú “amigable” donde el usuario, según su nivel de acceso a la información, puede crear para su utilidad.

7.2- ERRORES FRECUENTES

- No calibrar convenientemente los recursos técnicos y humanos que requiere la correcta implementación de un ERP.
- Designar sólo al responsable técnico del proyecto, pero no a un responsable ejecutivo (con poder de convicción en el resto de la organización).

8.- VALIDAR ECONÓMICAMENTE LAS INVERSIONES, Y LOS PROYECTOS DE M&A

Dos temas que también forman parte de las funciones del Controller son: validar económicamente la realización de una inversión, y realizar el apoyo económico al Director General en las operaciones de M&A.

Tanto uno como otra, requieren de tener la visión y la estrategia de la empresa y un conocimiento alto de técnicas financieras aplicadas a estos conceptos, y un modelo financiero que las aplique. Los tres requisitos debe tenerlos el Controller.

8.1- VALIDACION ECONÓMICA DE LAS INVERSIONES

Para evaluar la conveniencia o no de una inversión, debe probablemente figurar, si se ha hecho el ejercicio presupuestario anual, y/o la reflexión del Plan estratégico a largo plazo, como una de las inversiones presupuestadas o reflejadas en el Plan estratégico.

Una vez validada de que está encuadrada en el Presupuesto, debe realizarse la evaluación económica. Esta debe contener estos apartados:

- Descripción clara y completa de la inversión (y de sus partes)
- Justificación de la misma (qué pasa si no se hace)
- Tipo de inversión
- Proyección de cuenta de resultados y Balance y “cash flow” del proyecto
- TIR y VAN del proyecto
- Aprobación de los responsables

Básicamente, hay cuatro tipos de inversión:

- Aumento de capacidad
- Reducción de Coste
- Reposición de Activo
- Tema legal

Económicamente hablando, los dos primeros son más atractivos, ya que ofrecen rentabilidad clara a la empresa. La reposición de activo normalmente aporta algo de beneficio, pero menor, no tanto por reducción de costes como por evitar costes futuros (en forma de gastos de reparaciones) sino se renueva la inversión. Los que son por temas legales, no suelen ser rentables (aunque son necesarios).

Para el cálculo y el modelo, se puede crear fácilmente con una hoja de cálculo.

Puntos a tener en cuenta:

- En la proyección de cuenta de resultados, se deben tener en cuenta los aspectos marginales que aporta el proyecto, no incluir los que ya se obtienen sin la inversión.
- No olvidarse de la inversión en Circulante del proyecto. No es lo mismo el beneficio que dará el proyecto, que la generación de cash que obtendremos. Si es un proyecto de reducción de costes, no habrá incidencia en el Circulante, pero si es un proyecto de ampliación de capacidad, sí que tendrá una incidencia en el aumento de Circulante.

8.2- APOYO EN OPERACIONES DE M&A

El área de M&A, es un área más compleja, dado que aparte del análisis económico a realizar, implica también labores de gestión, planificación, negociación y decisión. Normalmente esta área contiene tres partes:

- Fase de exploración, detección y puesta en contacto de posibles empresas.
- Fase de Negociación de compra, o de venta
- Fase de Integración de la empresa comprada (en el caso de la compra)

A veces la empresa contrata una empresa externa especializada en este tipo de operaciones. Otras veces, contrata una empresa externa para la fase de detectar empresas del sector que puedan estar interesadas en una operación de este estilo; o para la fase de calcular y negociar el precio de una empresa. La fase de integración normalmente se realiza internamente.

El Controllor, como persona de confianza del Director General en el terreno económico, debe ser un punto de apoyo importante en el área de M&A. Quizás no tenga el conocimiento de las empresas del sector que hay que contactar, pero si puede ser la persona que pueda acompañar al Director General para conocer las diferentes empresas y contrastar opiniones sobre la visita.

Por otro lado, antes de la negociación, el Controllor debe ser la persona que recoja la información de las empresas que están estudiando, y realice la valoración económica

de cada una de ellas. En el tema de la valoración de empresas, básicamente existen los siguientes sistemas de valoración:

- Fondos propios reales más una plusvalía.
- Media del EBITDA histórico de los últimos años por un multiplicador
- Valor actual de la generación de cash flow de los próximos años en base a una proyección, y descontado a una tasa de retorno interna, de acuerdo con el sector y el tipo de empresa.

El primer criterio es muy prudente, y valora la empresa por la “riqueza” que ha generado en el pasado. No es muy adecuado para valorar empresas que tienen futuro; pero siempre es bueno tenerlo como referencia.

El segundo criterio, valora la empresa por la capacidad actual de generar cash, y se basa en los resultados de los últimos 2 o 3 años como mucho. Es una forma justa de valorar un negocio. El tema a negociar es el multiplicador por el que se multiplica el EBITDA. No hay un número fijado, aunque mi experiencia me dice que habitualmente está entre 5 y 8, dependiendo también de las “ganancias” que tenga el comprador o el vendedor de realizar la operación.

En todo caso, el resultado de multiplicar el EBITDA por este multiplicador, dará el valor de la empresa. El valor de compra será éste menos la deuda financiera (o bancaria) neta actual.

El tercer criterio, valora la empresa por la capacidad futura de generar cash, y se basa en un Business Plan donde se plasman unos estados previsionales (Cuenta de Resultados, Balance y Cash Flow). Este criterio es adecuado para valorar “Start-up” o empresas que están iniciando su andadura, y prevén un crecimiento significativo en los próximos años.

Bajo este criterio, también hay que restar la deuda bancaria neta, para saber el precio de compra.

La valoración económica de una empresa es un dato muy importante pero el precio final dependerá del proceso de negociación entre las dos partes. En la negociación, el Director General puede utilizar al Controllor como persona “fuerte” para discutir todos los aspectos duros e intentar reducir al máximo el precio, de forma que el Director General queda liberado para no correr el riesgo de quemar la buena relación.

También, otro rol que puede hacer el Controllor, en la medida que no haya una empresa externa contratada, es el de mediador, sobre todo cuando se lleguen a “puntos muertos” en la negociación (que los suelen haber).

La tercera fase es la de integración de la empresa adquirida. Aquí, de nuevo, el Controllor debe ser la persona más adecuada para liderarlo, en tanto que ya conoce las fases anteriores, la empresa y los directivos clave, y también conoce los directivos clave de su empresa, y tiene una visión global que le permite coordinar el proceso de integración. En este punto, donde lo más importante es poder explicar los procesos internos de la empresa adquiriente a la adquirida, es necesario tener estos procesos

definidos por escrito. Es por ello, que si siempre es recomendable tenerlos (los procesos de internos), en una operación de M&A, se hace necesario.

8.3- ERRORES FRECUENTES

- Subestimar la fase de integración de una empresa adquirida. Ello conduce al desconocimiento y la ausencia de control en la gestión de la empresa adquirida, lo que implica a veces a “sorpresas” desagradables.
- No tener interna o externamente alguien que juegue un rol mediador, puede conducir con gran probabilidad a que no se cierre la operación, ya que normalmente las expectativas iniciales distan bastante, y pueden crearse también malas interpretaciones que el mediador puede clarificar.

9.- EL CONTROL INTERNO, PARTE TAMBIÉN DE SU RESPONSABILIDAD

9.1- ASPECTOS CLAVE DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del Control interno son los siguientes:

- Salvaguardar los activos de la empresa (controlar el dinero a través de arqueos de Caja, realizar inventarios físicos de los stocks, verificar los saldos de clientes y comprobar la relación del inventario físico de los activos fijos de la empresa).
- Asegurar que la contabilidad es fiel a la realidad (que no se “maquillen” los resultados), bajo los principios de la Contabilidad oficial.
- Velar por que se cumplan los procesos y procedimientos establecidos por la empresa y la normativa legal (seamos “compliance”). Y si no existen, es el momento de que el Controller impulse y coordine la creación de los procesos y procedimientos internos, para cada Área de la empresa.
- Identificar los riesgos que afecten al funcionamiento correcto de la empresa, valorarlos y priorizarlos, y crear planes de contingencia por si suceden (“risk assessment”). Normalmente, en base a los procesos por Área definidos en el punto anterior, se crea una matriz con dos vectores: importancia del tema (si ocurre) y probabilidad de que ocurra. Y el paso siguiente es centrarse en los riesgos más importantes y probables, para pensar en planes de contingencia.

Para acometer estos objetivos, se debe crear un Plan con una serie de pasos y procedimientos para verificar que se cumplen estos objetivos.

Esta función debería recaer en el Departamento de Auditoría Interna o Control Interno, pero en la mayoría de empresas (excepto las grandes multinacionales), no tienen un Departamento específico, por lo que esta función acaba recayendo dentro del Departamento de Control de Gestión o del Controller.

9.2- ERRORES FRECUENTES

- Realizar un análisis de los riesgos en el que no participe y de feedback los Directivos de la empresa.
- No realizar un Manual con los procesos y procedimientos integral, sino que cada Área tiene el suyo creado de una forma informal, y no coordinado con las demás Áreas.

4ª PARTE - PERFIL DEL CONTROLLER

10- PERFIL PROFESIONAL DE UN BUEN CONTROLLER

Para poder desarrollar correctamente las funciones descritas, el Controller debe tener una preparación académica, una serie de habilidades directivas y, en función de la responsabilidad, una experiencia determinada. Yo destacaría las siguientes aptitudes:

Formación académica

- Grado en ADE
- Master en Control de Gestión o Finanzas Corporativas

Conocimientos HARD (IT):

- Experto en hojas de cálculo y PowerPoint
- Experto en haber trabajado con un sistema ERP, tanto a nivel transaccional como sobre todo a nivel de generación de informes.
- Experto en contabilidad oficial y más aún de costes.

Habilidades SOFT:

- Capacidad alta de análisis y síntesis
- Visión global y estratégica
- Ecuánime y equilibrado
- Capacidad para empatizar y relacionarse con diferentes interlocutores
- Capacidad para liderar y coordinar equipos multidisciplinares

La experiencia requerida dependerá del nivel de responsabilidad que se exija. Para una posición de Controller Junior que apoya al Controller en una de las funciones, será poca, mientras que a medida que tenga mayores responsabilidades y mayor sea el tamaño de la empresa, más años de experiencia serán requeridos.

ERRORES FRECUENTES

- Contratar un Controller con una formación muy buena pero que no tiene facilidad para empatizar con otras personas.
- Contratar un Controller con buena capacidad numérica pero que no dispone de esa visión estratégica y global, para poder acompañar al Director General en la implementación de la estrategia.

BIBLIOGRAFIA

ACCID (2015): Manual del Controller. ACCID Comisión de Contabilidad de Gestión. Profit, Barcelona

BLANCO, F. (1999): Contabilidad de Costes y analítica de gestión. Ediciones Deusto, Bilbao.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000): Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1984): La estructuración de las Organizaciones. Editorial Ariel, Barcelona.

SUÁREZ, A. (1989): Decisiones óptimas de Inversión y financiación en la empresa. Editorial Pirámide, Madrid.

OTROS DOCUMENTOS TÉCNICOS

- La contabilidad que viene para no iniciados: La información de sostenibilidad como complemento a la contabilidad financiera clásica (Llorenç Bagur y Marc Oliveras, miembros de la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID)
- La necesidad de la Contabilidad Lean (José Miguel Vilalta)
- Les inversions d'impacte (Impact investments): Anàlisi de les inversions que generen valor econòmic (Ramon Bastida)
- Ràtios Sectorials 2016. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes febrer 2018 (Manuel Rejón)
- Contabilización de las criptomonedas como medio de pago en la compraventa de bienes o servicios (Luz Parrondo)
- Relació de Consultes comptables i respostes ateses el 2017
- Amortitzacions aplicables als exercicis 2017 i 2018. Anàlisi Fiscal i Comptable (J.Baqués i X.González)
- Aumento del control en las secciones de crédito de las cooperativas (Vicente Cebollero)
- Fintech: Nuevas fuentes de financiación (Jordi Carrillo)
- La crisis del Banco Popular: Una valoración sobre los problemas de solvencia y liquidez (Joan Anton Ros)
- Propostes de millora de la regulació de la inversió financera i els mercats (Coord. Xavier Puig i Oriol Amat)
- Plantilla Memòria Abreujada 2016 (F.Gómez, J.Rizo, X.Sentís)
- El Mercat alternatiu Borsari (MaB): una alternativa de finançament per les petites i mitjanes empreses (Graciela Codina, Gemma Garrofé, Sara Medina i Maria Montserrat Roig-UPF)
- Activos financieros: valoración, normas, procedimientos y control (Miguel Harto-Universidad de Extremadura)
- Model de memòria Normal. PGC de fundacions i associacions subjectes a legislació de la Generalitat de Catalunya (Comissió d'Entitats No Lucratives del Col·legi de Censors Jurats de Comptes)
- La Comptabilització dels actius Intangibles. Novetats a partir de 2016 (Ferran Rodríguez-UB)
- Tractament comptable del producte de la venda d'aquesta energia: Rebran el tractament d'ingressos o bé es modificarà el cost d'adquisició de l'immoble? BOICAC Nº 105 2016: Consulta 4 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Tractament comptable de l'aprovació d'un conveni de creditors en un procediment concursal, en el que no es fixen interessos per el deute romanent. BOICAC Nº 102 de 2015: Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Anti-Fraud Strategy (Nicola Eusebio)
- RÀTIOS SECTORIALS 2015. Comptes anuals (balanços i comptes de resultats de 166 sectors) 25 ràtios per a cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Tancament comptable i fiscal per a les Pimes desembre 2016 (Manuel Rejón)
- Tractament comptable de la cessió d'un terreny a canvi de la reserva d'aprofitament. BOICAC Nº 101: Consulta 2 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comptabilització de llegats de caràcter no reintegrable rebuts per una entitat sense ànim de lucre. Concordança amb la norma NRV 20ª del Pla General de Comptabilitat d'entitats sense finalitats lucratives (PCESFL). BOICAC Nº100, Consulta 6 (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- La valoració posterior dels fons de comerç en els estats financers. Un estudi introductori (Joan-Emili Masferrer)
- Preparant els pressupostos 2017 de l'empresa (ACCID-CECOT)
- Programari gratuït interactiu dels Ràtios Sectorials 2014 (Luis Muñiz)

- RÀTIOS SECTORIALS 2014 Comptes anuals (balanç i comptes de resultats) de 166 sectors. 25 ràtios per cada sector (ACCID-UPF-BSM-RECC)
- Memòria normal
- Introducció a la filosofia del marge. Claus de la gestió del marge per maximitzar beneficis (Comissió de Comptabilitat de Gestió)
- Plantilla Memòria Pimes 2016
- Plantilla Memòria Abreujada 2016
- Determinación de las pérdidas computables para la reducción obligatoria de capital y para la disolución por pérdidas (BOICAC Nº102 de 2015: Consulta 5) (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Relació de consultes ateses el 2015 (ACCID)
- Codi d'Ètica per a Professionals de la Comptabilitat (versió catalana per: ACCID-CCJCC)
- L'obligació de conservació de la documentació comptable i els seus efectes sobre la normativa fiscal (Comissió Comptabilitat-Fiscalitat)
- Comentari tècnic sobre consulta ICAC Tractament comptable dels costos d'urbanització i del dret de superfície (BOICAC Nº102/2015 Consulta 4)
- 10 errors clau en la negociació bancària (Joan Anton Ros Guasch)
- Comentario técnico sobre consulta ICAC. Fecha de efectos contables en un proceso de fusión entre sociedades de un grupo (BOICAC Nº102/2015 Consulta 2). (Comisión Contabilidad-Fiscalidad)
- La nova normativa Comptable dels ens públics locals (Josep Viñas-Comissió Comptabilitat Pública)
- Tancament Comptable i fiscal per a les pimes - Revisió febrer 2016 (Manuel Rejón)
- Projecte de modificació del PGC PIMES i del PGC de 2007, de les Normes de Formulació de Comptes Consolidats de 2010 i del PGC d'entitats sense finalitats lucratives de 2011 (Comissió comptabilitat ACCID-CEC)
- Mejoras a introducir en la cuenta de pérdidas y ganancias (Subcomisión 2ª)
- Comentarios a la nueva ley del impuesto sobre sociedades y al proyecto de reglamento del impuesto sobre sociedades (Com. Comptabilitat i Fiscalitat)
- Anàlisi canvis règim econòmic de la nova Llei de Cooperatives de Catalunya (Com. Cooperatives)
- El despacho de nueva generación (Oriol López Villena)
- Aspectes clau del perfil emprenedor global (Ferran Lemus)
- Principales novedades de la Ley de Sociedades de Capital (Departamento Técnico del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya)
- Cierre contable fiscal para las Pymes (Manuel Rejón)
- La factura electrónica: una realidad de las administraciones (Comisión OSI-comisión conjunta CEC-ACCID)
- La fase final de migración a SEPA (Pere Brachfield)
- Efectos contables de la Ley de apoyo a los emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de septiembre) (Anselm Constans)
- Impuesto sobre el valor añadido. Criterios de caja: Aspectos relevantes y contabilización (Gemma Palet y José Manuel Lizanda)
- El control presupuestario en las empresas editoriales (Nati Sánchez Aznar)
- El cuadro de mando: soporte de sistema de indicadores (Luis Muñiz)
- Capital humano: un intangible relevante durante la crisis (Joan Anton Ros Guasch)
- El ABC del Credit Manager (Joan Anton Ros Guasch)
- El nuevo impuesto sobre sociedades (Comisión Relaciones Contabilidad-Fiscalidad)
- Nuevas tablas de amortización (Jordi Baqués)

Para consultar los documentos relacionados [clica aquí](#)

OTROS DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Estudio del sector agrícola en Cataluña a través de la Información Contable (M.A.Farreras, E.Rondós i P.Morera)
- El canvi d'escala: un revulsiu per a la sostenibilitat del cooperativisme agroecològic? (L'Aresta Cooperativa Agroecològica)
- La Planificació i l'ús d'indicadors de gestió en el sector hotelier a Catalunya (Nicole Kalemba)
- How to write a study case (Jordi Carrillo)
- Tesi de Màster (TM). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer i Marc Oliveras)
- Com redactar un cas (Jordi Carrillo)
- Treball Final de Grau (TFG). Guia per a l'elaboració (Daniel Ferrer)
- Perspectives de la ciutadania de la RS corporativa de les empreses a Catalunya (F.Marimon i M.Alonso)
- Anàlisi de les relacions indirectes i les variables d'entorn en la cadena de valor del Quadre de Comandament Integral (Josep Llach Pagès)
- Detecting Accounting Fraud – The Case of Let's Gowex SA (Elena Helbig)
- Un altre finançament per a les empreses Cooperatives (Montserrat Sagarra)
- El método de estudio de casos en la investigación empírica en contabilidad (Maria J.Masanet Llodrà)
- Associació de Comptables de Catalunya (1924-1940) (Marc Amat)
- Análisis de las modificaciones estatutarias para adaptar el régimen de reembolso del capital social a las normas contables de las Cooperativas (Yolanda Montegut, Joan Josep González, Joseba Polanco y Ramon Bastida)
- Investigación en contabilidad en Cataluña: Diagnóstico de la situación actual y perspectivas (Soledad Moya, Diego Prior y Gonzalo Rodríguez)
- Efectes econòmics de la primera aplicació de les normes Comptables de les Cooperatives adaptades a la NIC 32 i la CINIIF 2 (Ramon Bastida i Lluís Carreras)
- Los indicadores no financieros como herramienta para la gestión de la empresa: análisis empírico en PYMES (Jordi Perramon)
- Efectos de la aplicación de las NIIF en el coste de capital de las empresas españolas (David Castillo Merino, Carlota Menéndez Plans y Neus Orgaz Guerrero)
- Análisis de la inversión empresarial catalana en China (Ana Beatriz Hernández)
- Indicadores de responsabilidad social de las organizaciones del ámbito de trabajo (Montserrat Llobet Abizanda)
- Percepciones de las cooperativas catalanas auditadas sobre el proceso de implementación de la NIC 32 en el capital social (Comisión Contabilidad de las Cooperativas)
- Aplicación de herramientas de la contabilidad de gestión en la administración local (Josep Viñas y Pilar Curós)
- Grado de Implantación del USALI en el sector hotelero de Cataluña (Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa)
- El Impacto de la transición al nuevo PGC de las grandes empresas catalanas (M.Àngels Fitó, Francesc Gómez, Soledad Moya)
- El grado de implantación del CMI en las empresas catalanas (Lucía Clara Banchieri y Fernando Campa)

Para consultar los documentos relacionados [clicka aquí](#)

