

De estructura financiera duplicada a información real para dirigir una ingeniería internacional

Empresa de ingeniería y construcción de plantas de biomasa • 7M€ de facturación anual • 12 empleados • Catalunya, Francia e Italia

— PUNTO DE PARTIDA

Cuando entré, la empresa facturaba **siete millones de euros** al año, tenía un equipo reducido de doce personas y operaba en varios mercados europeos: Catalunya, Francia e Italia.

Sobre el papel, ya existía una estructura financiera. Había un CFO, una controller y una gestoría externa. Pero en la práctica, esa estructura no estaba funcionando como un sistema.

Las responsabilidades estaban solapadas. Había tareas duplicadas, información dispersa y criterios poco claros sobre quién debía producir, revisar y validar cada dato financiero.

El problema no era la falta de personas. Era la falta de orden.

La dirección necesitaba saber qué era real, qué estaba pendiente de revisar y qué partidas del balance podían utilizarse para tomar decisiones con seguridad.

“No faltaba gente en finanzas. Faltaba un flujo claro, una lectura fiable del balance y una forma ordenada de convertir datos dispersos en información útil para decidir.”

EDGAR DÍAZ GÓMEZ

OPERACIONES FINANCIERAS
REPORTING ESTRATÉGICO

— LA INTERVENCIÓN

○ 01 • LIMPIEZA FINANCIERA Y ORDEN DEL BALANCE

Durante los primeros 45 días, el foco estuvo en ordenar la información financiera existente. Se revisaron partidas del balance, se identificaron inconsistencias y se separó lo operativo de lo histórico. El objetivo era dejar de trabajar sobre datos acumulados y empezar a trabajar sobre información financiera real.

○ 02 • REORGANIZACIÓN DEL FLUJO FINANCIERO

Se eliminaron duplicidades entre CFO, controller y gestoría externa, redefiniendo qué debía hacer cada parte y cómo debía circular la información. El objetivo no era sustituir personas, sino convertir una estructura fragmentada en un flujo coherente: captura del dato, revisión, validación, análisis y reporting.

○ 03 • DIRECCIÓN FINANCIERA RECURRENTE

La colaboración se planteó de forma presencial e híbrida, con acompañamiento continuado a la dirección. Se estableció una dinámica de revisión financiera recurrente, con foco en balance, tesorería, estructura de costes y seguimiento de proyectos.

45 días para limpiar, ordenar y recuperar una lectura financiera real del negocio.

TRES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

01 La estructura financiera estaba sobredimensionada en apariencia, pero desordenada en funcionamiento. Había varias figuras alrededor del dato financiero, pero ningún flujo único que asegurara consistencia, revisión y responsabilidad.

02 El CFO estaba desbordado y la controller trabajaba sin un marco suficientemente claro. La gestoría cumplía su función, pero el conjunto no generaba una visión financiera integrada para la dirección.

03 El balance necesitaba una limpieza profunda. Había partidas que debían revisarse, reclasificarse o validarse antes de poder utilizar la información financiera como base real para decidir.

EL RESULTADO

ÁREA	ANTES	DESPUÉS
Estructura financiera	CFO, controller y gestoría trabajando con solapes	Flujo financiero reorganizado y responsabilidades más claras
Balance	Partidas pendientes de revisión y lectura poco fiable	Balance analizado, limpiado y con datos reales en mano
Información financiera	Dispersa y parcialmente duplicada	Información ordenada y utilizable para dirección
Toma de decisiones	Condicionada por datos incompletos	Basada en una lectura financiera más fiable

EDGAR DÍAZ GÓMEZ

OPERACIONES FINANCIERAS
REPORTING ESTRATÉGICO

— QUÉ APRENDÍ DEL CASO

“Las empresas técnicas que crecen internacionalmente suelen invertir mucho en proyecto, ingeniería y ejecución, pero no siempre construyen al mismo ritmo su sistema financiero interno.”

Y cuando el negocio se vuelve más complejo, tener más personas alrededor de las finanzas no garantiza más control.

A veces, el problema no es la ausencia de estructura. Es que la estructura existente no está conectada.

En compañías de ingeniería con proyectos internacionales, márgenes ajustados y compromisos de largo recorrido, la dirección financiera no puede limitarse a producir contabilidad.

Tiene que ordenar el dato, limpiar el balance y construir un sistema que permita decidir con información real.