

**WHAT'S KEEPING CORPORATE CONTROLLERS UP AT NIGHT?****(Strategic Finance, February 2007)****Traducción para la Revista Veritas, órgano informativo del Colegio de Contadores Públicos de México.****Por Jorge Abenamar Suárez Arana.****Septiembre 2007**

El Colegio de Contadores Públicos de México se reserva la reproducción total o parcial de este material.

**¿Qué es lo que no deja dormir a los contralores corporativos?**

Por RAMONA DZINKOWSKI

Después de cuatro años de bailar en la cuerda floja al ritmo de la Ley Sarbanes Oxley (SOX), la comunidad contable está más que cansada de tratar con el complejo entorno contable y de información financiera de EUA. Enfatiza esto un grupo de contralores corporativos reunidos en la conferencia anual sobre Temas Actuales de Información Financiera de la FEI (*Financial Executives International*, en inglés), en noviembre pasado, para presentar sus opiniones sobre lo que les quita el sueño por las noches y para hacer recomendaciones para simplificar la administración financiera corporativa en Norteamérica.

La queja predominante era la complejidad y cantidad de PCGA de EUA, el entorno ultraconservador de auditoría que existe actualmente que se ha traducido en niveles sin precedente de estados financieros que es necesario repetir, la demanda creciente de profesionistas contables con experiencia que puedan adelantarse a las curvas y,

finalmente, manejar estos asuntos dentro de un entorno de negocios global y cada vez más complejo.

### **ADMINISTRACIÓN DE LA COMPLEJIDAD**

Según James Barge, vicepresidente y contralor de Times Warner, Inc., la complejidad actual en el entorno de información y regulación financiera ha sido directamente responsable de tener que volver a presentar un gran número de estados financieros en EUA, no ha dado ninguna mejor protección al mercado, y ha creado una cultura del temor que históricamente no existía en la comunidad contable de este país. Dice Barge, "Sólo hay que fijarse en el número de estados financieros que se tienen que volver a presentar, la cifra es *record*. Hubo 1,600 en los últimos cuatro años. Cuatro años, hasta 2005. A mediados de 2006 ya había 260. Así que nos espera otro año de romper *records* en cuanto a estados vueltos a declarar. En perspectiva, más de 10% de quienes los preparan han vuelto a presentar estados financieros en los últimos cuatro años. Yo tuve bastante suerte de ejercer la contabilidad pública por 15 años y nunca estuve implicado en (tener que repetir los estados) o hacer que un cliente volviera a presentarlos. Creo que entonces era la regla, no la excepción. No creo que siga siendo la norma, y no creo que los mercados estén mejor protegidos hoy de lo que estaban entonces." Y añade, "Cuando pienso en el entorno regulador, pienso también en litigios. Tal vez algo de eso sea bueno, pero crea un factor de temor que a menudo produce interpretaciones más y más estrechas –lo que lleva a más reglas, lo que lleva a complejidad, y luego crea, en muchos casos, un círculo vicioso."

Barge observa también que los establecedores y reguladores de normas no pueden solucionar la situación actual por su cuenta, recomendando a las comunidades de preparadores y de auditoría hacer su parte para eliminar la complejidad del sistema.

Explica: "Como profesión debemos jalar juntos –y eso significa preparadores, auditores, establecedores de normas, y reguladores- para reducir la complejidad para realmente tratar de avanzar en forma más positiva... Desde la perspectiva del preparador, probablemente ayudaría no posponer las opciones. Es un problema muy desafortunado. Ciertamente no fomenta la confianza. El resultado es que tenemos que asumir la responsabilidad de, y tener un mejor cumplimiento. Desde el punto de vista del auditor, creo que debiera haber mayor permisión dentro de una gama aceptable. No creo que debiera tenerse que volver a declarar los estados cuando se hayan hecho interpretaciones de razonable buena fe.

### **ABUNDANTE COMPLEJIDAD – ESCASO CONOCIMIENTO**

El segundo tema importante que no deja dormir a la comunidad contable es cumplir con la creciente demanda de profesionistas contables experimentados que puedan estar al frente de la complejidad. A este respecto, es clave tener acceso a, y conservar el talento contable internamente y en el extranjero, igual que lo es el planear las estructuras organizacionales correctas para sustentarlo. Kenneth A. Kelly, Jr., VP y contralor de McCormick & Company, Inc., explica que para algunas compañías de EUA ha sido un reto incluso atraer el talento contable a sus propias oficinas corporativas centrales. Dice Kelly, "El mercado ha sido bastante difícil, particularmente para nosotros. Estamos ubicados en Baltimore, y todo el corredor Baltimore Washington ha sido despojado de contadores en los últimos tres o cuatro años. Añade, "Y tampoco es sólo en EUA. Tenemos los mismos problemas en nuestras operaciones extranjeras –en el Reino Unido y en China. China ha sido un gran reto en cuanto a obtener talento."

Con ese fin, McCormick & Company ha intentado retener el talento contable competente haciéndolo un tema prioritario en sus operaciones de todo el mundo. Los directores

globales de finanzas de la compañía se reúnen cuatro veces al año para concentrarse en estrategias para retener a sus empleados y asegurar que puedan cumplir con la demanda actual y futura de profesionistas contables, experimentados, globalmente competentes. Dice Kelly, "Hemos puesto la atención sobre el problema. Siendo el mercado tan difícil como es, queríamos asegurarnos que podíamos retener a nuestra gente valiosa." Cada año la compañía hace una revisión específica en la que reúne una lista de talento contable crítico –líderes a quienes preparan para el futuro, así como una lista de talento actual en los rangos inferiores, el cual no pueden darse el lujo de perder ahora sin hacer un gran vacío en sus recursos humanos. A partir de esto, consultan con su departamento de Recursos Humanos para asegurar que se han establecido los planes correctos de desarrollo para estas personas específicas igual que para los otros recursos humanos de la firma en cada localidad. Al mismo tiempo, la compañía estableció un programa interno de 18 meses de entrenamiento en finanzas, junto con una universidad local para mantener a su *staff* contable a la cabeza de los temas actuales en finanzas estratégicas. Además de asegurar que tenían las habilidades apropiadas en casa, también se centraron en abrir las líneas de comunicación entre ellos y sus auditores y mejorar la relación general auditoría-cliente. Como explica Kelly, la compañía no estaba exactamente segura dónde quedaban los límites en cuanto a solicitar información o ayuda de sus auditores: "Encontramos una cortina de hierro en la que no nos estaba permitido hablar con nuestros auditores. Nadie sabía exactamente de qué podíamos hablar con ellos o de qué podían ellos hablar con nosotros. Creo, cuando menos en nuestro caso, que mucho de esto se ha aligerado. Hemos fijado los límites de cuál es su responsabilidad y de qué necesitamos hacer nosotros. Creo que esto ha funcionado." Kelly dice que la relación ha mejorado. "De hecho, ahora existe una relación bastante buena donde esperamos que ellos hagan ciertas

cosas, pero sabemos que hay otras que no pueden hacer. No pueden sacar conclusiones por nosotros, no pueden resolver problemas por nosotros. Pero pueden ayudarnos con el proceso. No pueden tomar decisiones por nosotros pero nos ayudan a compilar los hechos.”

### **ESTRUCTURAS QUE FUNCIONAN EN TODAS PARTES**

Finalmente, los contralores se preocupan por cómo convertir la compleja cultura contable y de información financiera de EUA en algo manejable operativamente en un entorno global diverso. Las compañías que operan internacionalmente están tratando en muchas maneras de aligerar la carga de tener que integrar los PCGA de EUA a las culturas contables locales y sus lenguajes y sistemas, teniendo en mente que las culturas locales son importantes. Los contadores juegan un papel líder en la creación de procesos para asegurar una administración financiera impecable en sus operaciones mundiales.

Como explica Marsha Hunt, VP y contralora corporativa de Cummins Inc., además de la contabilidad local y de la complejidad de la regulación, los modelos de negocios adquieren un papel más importante al expandir las compañías sus operaciones fuera de EUA. En estas circunstancias, las normas se han vuelto más difíciles y complejas de aplicar, particularmente si pensamos en los entornos de negocios locales. “Al hacerse globales las operaciones de los negocios, y al ser las finanzas una parte estratégica de la administración, cada vez es más difícil y complejo [interpretar las reglas] dentro de la estructura de la compañía,” dice Hunt. Y explica que Cummins, como compañía internacional, se ha estado centrando en la creación de una infraestructura correcta para administrar la complejidad a la vez que responde a los entornos locales diversos. “En lo que hemos estado trabajando es en cómo construir una estructura adecuada de soporte – cómo tomar una compañía que opera de una manera descentralizada, centralizar [el

conocimiento contable] con las descripciones de puestos, así que estamos sometiendo a juicio qué es lo consistente en toda la compañía," añade. Explica que era crítico hacer eso de una manera culturalmente amigable de modo que ciertas culturas que puedan haberse sentido amenazadas entendieran que la oficina central estaba allí como un apoyo y no necesariamente para desafiar qué hacían las oficinas del extranjero o para limitar su oportunidad de crecimiento. Para este fin, su equipo de administración del control interno se ha hecho responsable de compartir prácticas óptimas en toda la organización. Hunt enfatiza, "No son sólo un elemento calificador en términos de si los controles están operando efectivamente o no. Están realmente ayudando a apoyar a los contralores de las entidades que están creciendo respecto de en qué debieran pensar. Hemos tratado de usar esto como una oportunidad para planear el diálogo dentro de nuestras localidades financieras y para reforzar su conjunto de habilidades." Al mismo tiempo, además de tener expertos sobre los PCGA de EUA, en cada país, Cummins ha desarrollado un grupo separado que se centra en asegurarse que los procesos sean consistentes y estandarizados en toda la compañía. Y dice, "Mientras más estandarizados, mejor para todos."

### **¿HAY REMEDIO A LA VISTA?**

El cambio está en el aire, no sólo para las compañías de EUA sino para todas las compañías del mundo que han estado luchando con el complejo entorno contable y de información financiera de EUA. Según la Comisión de Valores (SEC), el Consejo de Supervisión de Contabilidad de Compañías Públicas (PCAOB), el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), y el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB), la vida será más sencilla el próximo año –y, más clara, esperan ellos. EUA está en vías de simplificar sus PCGA avanzando hacia normas más basadas en principios, y el

FASB y la SEC parecen pensar lo mismo. Ambos organismos reconocen que el complejo sistema de contabilidad y revelación en el que dominan las reglas que se ha desarrollado en EUA puede no ser una opción viable en el largo plazo.

Dice Bob Herz, presidente del FASB y supuestamente el hombre más influyente en el ámbito de la fijación de normas, "Me preocupa la trayectoria de nuestro sistema –me preocupa si podrá sostenerse. El mundo es complejo, los negocios modernos son complejos, y se hacen operaciones complejas. Además, encima de toda esta complejidad colocamos una masa voluminosa de detalles de PCGA y de reglas de la SEC. Entonces tenemos la complejidad natural combinada con la complejidad de las reglas." Al referirse a la naturaleza de los sistemas complejos, Herz observa, "Cuando se combinan todos los tipos de complejidad, el resultado puede ser el fracaso porque el sistema no puede manejarlo..."

La SEC ha adoptado también el punto de vista de que las normas basadas en principios son la mejor opción y las que tienen más probabilidad de hacer más fácil a las compañías reflejar de manera exacta el aspecto económico fundamental de la firma. El director de Contabilidad de la SEC, Conrad Hewitt, dice, "Creo que todos queremos principios que reflejen la sustancia económica contable de la transacción. Quizá con los años las reglas han sobrepasado a los principios. Hay muchas fuerzas que impulsan el deseo de más y más lineamientos... Es algo interesante porque hasta hace seis u ocho años los contadores sentían que cualquier cosa que no estuviera específicamente prohibida era correcta, significando que podía dar lugar a interpretaciones demasiado agresivas de la literatura. Creo que ahora es en la otra dirección, significando que los contadores piensan que cualquier cosa que no esté específicamente permitida debe ser incorrecta, y [esto] potencialmente da como resultado interpretaciones demasiado conservadoras. Yo creo, y

mi *staff* piensa igual, que la respuesta correcta está, por supuesto, entre estos dos extremos. Los contadores necesitan sentirse más cómodos al aplicar la literatura que circula por ahí en formas que sean consistentes con los principios fundamentales y la sustancia económica de la transacción y proporcionar información transparente a los inversionistas.”

### **UNA RIENDA A LA COMPLEJIDAD**

¿Qué puede ayudar a los contralores a conciliar el sueño? Los reguladores y los establecedores de normas tienen algunas cartas en la manga. Primero, se están desarrollando PCGA en EUA en cooperación con el IASB, y, al avanzar, todos los PCGA de EUA se construirán con vista a armonizar “conceptualmente” las normas de contabilidad en todo el mundo. Segundo, el FASB ha dicho específicamente que en el futuro su tendencia será a no proporcionar lineamientos detallados sobre asuntos específicos de contabilidad y ha pedido su cooperación a la comunidad contable y de auditoría. Tercero, el FASB, la SEC, y el PCAOB están todos tratando de fomentar una relación más comunicativa entre los auditores y sus clientes. (SOX y las reglas relacionadas sobre independencia del auditor efectivamente acallaron el discurso entre compañías y auditores sobre tratamientos contables alternativos y amargaron más de una relación entre cliente y socio de auditoría. Esto propició un entorno ultraconservador en la auditoría e incrementó la dependencia de las reglas en ambas partes.) Cuarto, el FASB está a punto de completar un gran proyecto de codificación para PCGA de EUA que, cuando se acabe, brindará un único directorio de toda la literatura contable que ahora aparece en muchas fuentes diferentes.

Entre tanto, la SEC trabajará con miras a minimizar los costos asociados con la inscripción en las Bolsas de EUA dando más lineamientos a la administración respecto de la

importancia relativa y las pruebas en la SOX 404. Esto podría ayudar a atraer de regreso a las compañías extranjeras al mercado de EUA, a la vez que detendría la fuga de las OPI (oferta pública inicial) del país. El PCAOB revisará la Norma de Auditoría No. 2 (AS2, en inglés) con la esperanza de animar a los auditores de EUA a sacudirse el enfoque conservador extremo que han adoptado hacia la auditoría y las pruebas del control interno. Finalmente, la SEC seguirá su búsqueda de una mayor transparencia, comparabilidad, y accesibilidad de la información financiera a través de su proyecto de adopción de XBRL (eXtensible Business Reporting Language-lenguaje extensible de información de negocios). Ya sean locales o extranjeras, las compañías, que hayan llegado al XBRL tienen más probabilidad de mayor cobertura de analistas que las compañías que no manejen XBRL.

### **UN MUNDO QUE CONVERGE**

¿Qué significa esto para las compañías de EUA que operan en un entorno global de negocios cada vez más complejo? Con la convergencia de los PCGA de EUA y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las firmas extranjeras que reportan bajo las NIIF que quieran acceso a mercados de capital de EUA probablemente podrán, en tres años o menos, registrarse en la SEC sin tener que conciliar con los PCGA de EUA. Las compañías norteamericanas que entren a mercados de Asia y a otros mercados del extranjero encontrarán menos intimidante operar en países donde las NIIF sean la norma. Los paradigmas contables extranjeros ya no parecerán tan extranjeros, y las compañías de EUA que quieran adquirir firmas extranjeras pueden encontrar más fácil incorporar marcos de referencia y sistemas contables de NIIF dentro de su empresa global. Además, para las firmas con base en EUA que operan internacionalmente bajo PCGA de EUA, ha sido un reto encontrar talento contable local que tenga experiencia con PCGA de EUA, y no

siempre ha sido posible ni oportuno exportar talento contable de EUA al extranjero. Mientras más reflejen los PCGA de EUA normas basadas en principios, más fácilmente transferibles serán los nombramientos y la experiencia contables entre diversas regiones de todo el mundo.

Finalmente, que estén el FASB, el IASB, la SEC, y el PCAOB trabajando todos por la simplificación del entorno contable y de información financiera de EUA es.....inapreciable.

*Ramona Dzinkowski es una economista canadiense y periodista de negocios ganadora de reconocimientos quien vive en Toronto. Es consultora de grupos internacionales de expertos y publica en revistas de negocios de todo el mundo. Ha sido dos veces nominada como Periodista de Negocios del Año en Canadá. [rndresearch@interhop.net](mailto:rndresearch@interhop.net). ©*