

**THE ROLE OF THE FINANCE ORGANIZATION****(Strategic Finance, September 2007)****Traducción para VERITAS del Colegio de Contadores  
Públicos de México****Por Jorge Abenamar Suárez Arana****Abril, 2008**

## **El Rol de la Organización de Finanzas**

Por Cristiano Busco, Elena Giovannoni, Angelo Riccaboni,  
Davide Franceschi, Y Mark L. Frigo

Las capacidades, habilidades, y responsabilidades que se requieren de los profesionales de finanzas han sufrido cambios importantes en los últimos diez años. Ya no se limitan al rastreo de los resultados financieros y a informes financieros rigurosos, ahora se requiere que los expertos en finanzas soporten la toma de decisiones estratégicas, la eficiencia operativa, y la creación de valor y que combinen habilidades contables sólidas con el conocimiento del negocio, capacidades de liderazgo, y pericia en administración. Y todas estas capacidades siguen siendo insuficientes.

En 2002, la Ley Sarbanes Oxley (SOX, en inglés) de los EUA impactó de manera directa a la organización de finanzas (y al CFO, o director de finanzas) al introducir nuevas responsabilidades sobre la fidelidad y confiabilidad de los informes financieros (Sección 302) y nuevos requisitos para los controles internos (Sección 404). Estos temas emergentes y las nuevas responsabilidades reclaman una redefinición del rol de la organización de finanzas en el proceso de mando corporativo. Presentamos el ejemplo de GE Oil & Gas (Petróleo y Gas GE), para sugerir que los profesionales de finanzas pueden involucrarse mucho más directamente en el marco del mando corporativo con un rol activo

para traducir los principios de gobierno corporativo a sistemas de toma de decisiones estratégicas y de administración del desempeño. Aunque los ejemplos para elaborar nuestro argumento son de GE Oil & Gas, muchos de los temas que se discuten son relevantes y aplicables a toda la organización GE.

### **VINCULACIÓN DE MANDO CON ESTRATEGIA.**

Pese a la reciente proliferación de leyes, reglamentos, y códigos de mando corporativo, los notorios incidentes de fracasos corporativos y de faltas en la conducta administrativa dejan muy claro que para que un mando corporativo sea efectivo no es suficiente solo el cumplimiento. El mando corporativo deberá considerar la necesidad de implementar políticas de negocio efectivas y objetivos de largo plazo que representen el alcance de un buen gobierno corporativo y que brinden la estructura mediante la cual la compañía fije objetivos, la estrategia para lograrlos, y los lineamientos para monitorear el desempeño. De modo similar, los consejos de administración deberán involucrarse más en la formulación de estrategias en vez de limitar su papel a la ratificación de las mismas y a monitorear la conducta de la administración. Desde este punto de vista, el gobierno corporativo puede influir en el desempeño organizacional hasta el punto en que influya en la administración estratégica de la organización.

La necesidad de una perspectiva estratégica en el gobierno corporativo ha sido también discutida por varios organismos contables profesionales. En un documento de 2004 titulado *Enterprise Governance: Getting the Balance Right* (Gobierno de la Empresa: Cómo obtener un Buen Balance), publicado por el Instituto Certificado de Contadores Administrativos (CIMA, en inglés) y la Federación Internacional de Contadores (IFAC, en inglés) y preparado por el Comité de Contadores Profesionales en los Negocios (PAIB, en inglés) el gobierno corporativo se define como “el conjunto de responsabilidades y prácticas que ejercen el consejo y la administración ejecutiva, con el objetivo de brindar dirección estratégica, asegurar que los objetivos se logren, comprobar que los riesgos se

administran de manera apropiada, y verificar que los recursos de la organización se usen de manera responsable.” En el documento, la conformidad con las reglas del mando es sólo un elemento del gobierno total de la empresa. Otro elemento se representa por el desempeño basado en la estrategia y la creación de valor. En este contexto, el foco sobre el tamaño del desempeño se centra en ayudar al consejo a tomar decisiones estratégicas, entender su disposición al riesgo y sus impulsores clave de desempeño, e identificar sus puntos clave de toma de decisiones. Estas dos dimensiones de mando se relacionan de manera profunda entre sí, y ambas necesitan considerarse al planear el marco del gobierno corporativo de una empresa.

De modo similar, un ex presidente del Instituto de Contadores Certificados de Inglaterra y Gales (ICAEW, en inglés) enfatizaba que el mando corporativo deberá considerarse no sólo en términos de protección a los accionistas sino que también en cuanto atañe al desempeño del negocio. El Instituto de Contadores Administrativos (IMA<sup>R</sup>) refuerza su pensamiento líder sobre la ley Sarbanes Oxley (SOX) y la administración de riesgo de la empresa (ERM) con el lanzamiento de un documento de Práctica de Investigación en GRC de Finanzas (Mando, Riesgo, y Cumplimiento), que estrechará más el vínculo entre estrategia y cumplimiento vía estudios de investigación y programas de certificaciones especiales.

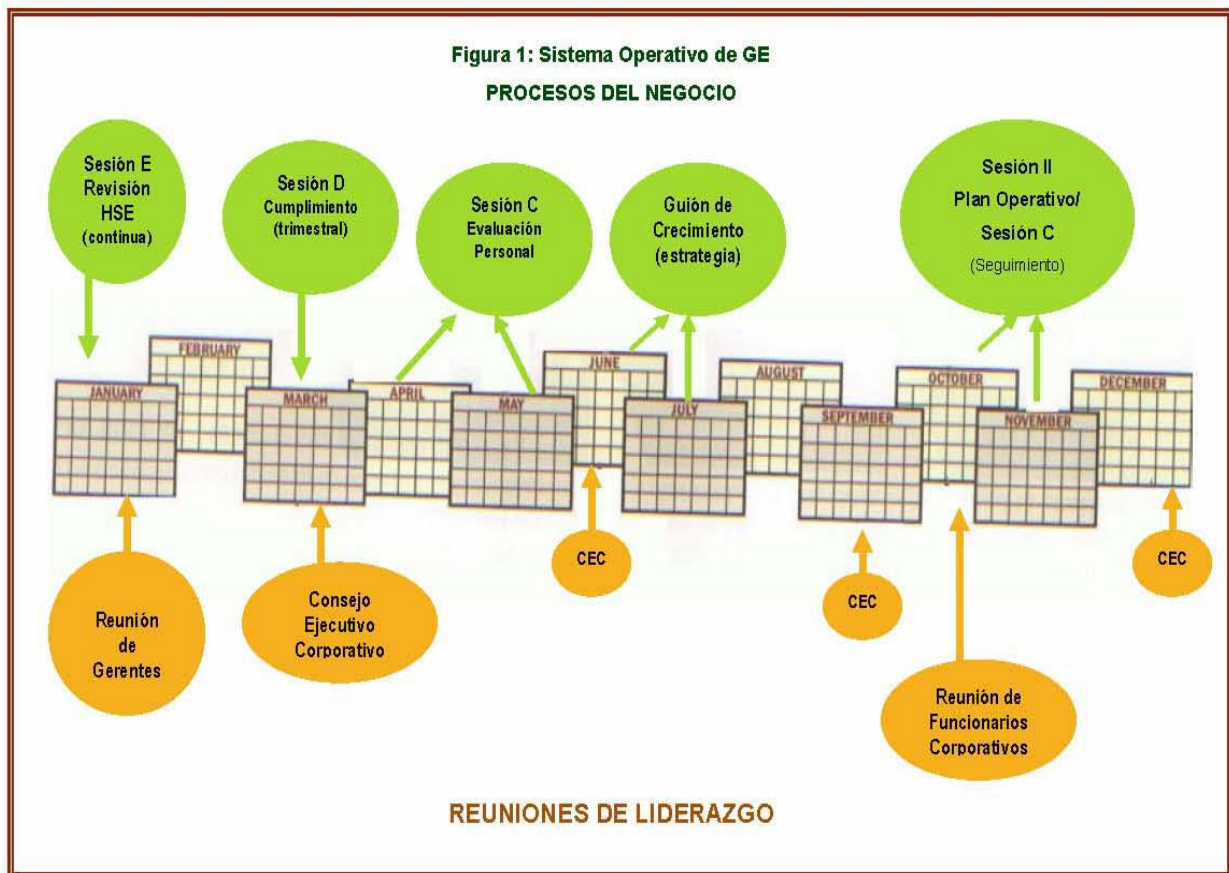
Más aún, en “*Beyond Compliance: Why Integrated Governance Matters Today*” (Más allá del cumplimiento: Por qué importa hoy el mando corporativo integrado”), en *Strategic Finance*, de agosto de 2005, los autores subrayan la necesidad de un marco de referencia de mando corporativo integrado que combine: (1) cumplimiento de las reglas, códigos y principios externos para regular las relaciones entre accionistas, consejo de administración, alta administración, e interesados; (2) mando corporativo que se base en medidas, que alinee procesos y actividades con las estrategias organizacionales para maximizar el desempeño organizacional y la creación de valor con el uso de pronósticos,

análisis, y medidas del desempeño; (3) mando corporativo que se base en el conocimiento, que se apoye en la administración del conocimiento y en los procesos de aprendizaje para alinear valores, creencias y conductas individuales con la misión, principios, y estrategias organizacionales. Además, en “*Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value*” (Administración del Riesgo Estratégico: Creación y Protección del Valor), en *Strategic Finance*, de mayo de 2007, Mark Beasley y Mark Frigo presentan un caso de administración del riesgo estratégico que se centra tanto en la parte positiva como en la parte negativa del riesgo.

Aunque se reconozca la necesidad de un vínculo más estrecho entre la estructura de mando y la definición e implementación de la estrategia, siguen quedando sin entender los mecanismos mediante los cuales los sistemas de mando pueden traducirse en estrategia. Esta falta sugiere explorar si y cómo pueden desempeñar un rol los profesionales de finanzas para dar a la alta administración y a los altos ejecutivos la información clave para fomentar los vínculos entre el marco de referencia del mando corporativo y la dirección estratégica de la compañía. SOX y otras leyes o códigos de prácticas nacionales recientes (por ejemplo, la Ley Italiana No. 262, de diciembre de 2005, introduce nuevos roles y responsabilidades del director de finanzas y de la organización de finanzas), han asignado a los profesionales de finanzas responsabilidades cruciales, lo que requiere que amplíen su entendimiento del negocio trabajando junto a otros gerentes (suministro, producción, ventas, calidad, tecnología de la información, etc.) para diseñar y ejecutar nuevos mecanismos de gobierno corporativo. Esto podría ser a la vez un estímulo y una oportunidad para que la organización de finanzas se involucre más directamente, junto con otras gerencias, en el proceso de mando. Veamos el caso de GE Oil & Gas, que ofrece evidencia del rol de los profesionales de finanzas para vincular mando corporativo con estrategia.

## **GE OIL & GAS**

Con más de 316,000 empleados, una diversidad de negocios (desde motores de aviación y generación de fuerza hasta servicios financieros, manejo de imágenes en medicina y programación televisiva), y con operaciones en más de 130 países, GE representa uno de los mejores ejemplos de una multinacional que ha crecido en todo el mundo vía adquisiciones. Igual que otras compañías, GE se apoya en mecanismos operativos clave para proporcionar a los consejeros, alta gerencia, y accionistas información útil para identificar, ejecutar, y monitorear las estrategias corporativas y los riesgos que presentan esas estrategias. Nos referiremos a los vínculos entre principios de mando corporativo, toma de decisiones estratégicas, y mecanismos operativos, y en el rol que desempeñan los profesionales de finanzas dentro del negocio de Petróleo y Gas de GE (*GE Oil & Gas*). *GE Oil & Gas* es un grupo de ocho compañías con oficinas centrales en Italia, que se especializan en el suministro de productos y servicios para la industria petrolera y de gas y que ofrecen soluciones integradas para aplicaciones en todos los segmentos de la industria desde la fuente hasta el consumidor. Los productos de *GE Oil & Gas* incluyen turbinas de gas y de vapor: compresores centrífugos y recíprocos; compresores submarinos; expansores turbo y de gas caliente; válvulas, bombas, y equipo de distribución de combustible; diseño e instalación de plantas, servicios a mercados secundarios y soluciones que cubren todos los aspectos de la integridad de tuberías.



### Iniciativa de Contraloría

Contraloría es la iniciativa esencial que ha ayudado a la alta administración de GE durante los últimos diez años a establecer una cultura de negocios dedicada a lograr altos niveles de desempeño con integridad. Los principios y requisitos de Contraloría se listan en el manual de políticas de integridad de GE, *The Spirit & the Letter of Our Commitment* (El Espíritu y la Letra de nuestro Compromiso). Disponible en 27 idiomas, este manual se entrega a cada empleado de GE personalmente. De modo similar, GE sujeta a consultores, agentes, y contratistas independientes a las mismas normas de integridad.

La Iniciativa de Contraloría juega un papel clave en la implementación del gobierno corporativo en GE y para aclarar y comunicar las políticas y principios de GE que aplican a las operaciones de negocios en todos los niveles de la organización. Para asegurar una

mayor transparencia y exactitud en la administración financiera, y para hacer cumplir la rendición de cuentas de la alta dirección, la contraloría va “más allá de la creación de un entorno de responsabilidad corporativa y busca fomentar una cultura de negocios totalmente engranada hoy día dentro de los sistemas operativos de GE,” dice el ex CFO (director de finanzas) de GE Oil & Gas. Consecuentemente, los resultados clave de la Iniciativa de Contraloría deberán ser:

1. **Cumplimiento** de las leyes, reglamentos y políticas de la compañía aplicables.
2. **Integridad en las comunicaciones**, que deberá asegurar el reporte oportuno, completo, razonable, comprensible, y exacto de información financiera y no financiera real y pronosticada en todos los informes de GE;
3. **Procesos rigurosos en términos de medición del desempeño, comunicación, y conocimiento compartido** para asegurar que las decisiones de la administración se basan en análisis económicos exactos que incluyen una consideración prudente de los riesgos y que se mantienen procedimientos de control sólidos.

#### **Vinculación de Contraloría con Estrategia y Presupuestos: el Sistema Operativo de GE**

“Hacer operativa la contraloría no es tarea fácil,” sugiere el ex director de finanzas de GE Oil & Gas, quien indica que “para todo negocio, el entorno competitivo, la cartera de clientes, y los análisis costo/beneficio son asuntos importantes que deben interpretarse y monitorearse cuidadosamente.” Por lo tanto, si bien el registro y reporte apropiado de la información financiera subyacen al cumplimiento e integridad en GE, la Contraloría requiere un marco de referencia ampliado que se apoye en la capacidad de Finanzas y Operaciones para colaborar en la comprensión de los riesgos implicados en el negocio así como las oportunidades potenciales que puedan surgir. En este contexto, se vuelven cruciales los vínculos entre Contraloría y el Sistema Operativo de GE.



El Sistema Operativo de GE implica reuniones de liderazgo y procesos de negocios (Fig. 1). Durante las reuniones de liderazgo, los ejecutivos corporativos, directores ejecutivos (CEO) y directores de finanzas (CFO), y la alta gerencia responsables de las principales iniciativas corporativas comparten puntos de vista y prácticas óptimas de toda la compañía. Estas reuniones incluyen juntas de gerentes de operaciones, Consejos de Ejecutivos Corporativos, y reuniones de funcionarios corporativos. En paralelo, el Sistema Operativo de GE depende de una intensa secuencia de procesos de negocios denominada *Growth Playbook*, (GPB o Guión de Crecimiento, una revisión de estrategia antes conocido como “Sesión I”), Sesión II (presupuestos), Plan Operativo, Sesión C (evaluación individual), Sesión D (cumplimiento), y Sesión E (donde se discuten temas de salud, seguridad, y ambientales). Según afirma el anterior CFO de GE Oil & Gas, “Este patrón continuo de procesos y reuniones fija el ritmo de comunicación de la compañía, y subyace en el núcleo mismo de nuestros mecanismos de mando corporativo.”

El proceso anual de planeación de negocios de GE se desglosa en tres fases: Guión de Crecimiento (GPB), Sesión II, y Plan Operativo (Figura 2). El GPB (Guión de Crecimiento) empieza a nivel corporativo de GE con reuniones entre ejecutivos y equipos *senior* de los diversos negocios. La discusión es dirigida por los líderes de negocios de GE y participan los funcionarios corporativos. El GPB “tiene lugar entre abril y julio, y es nuestro mapa de

ruta estratégico para impulsar la planeación del negocio y la toma de decisiones,” indica el antiguo CFO, aclarando que “implica la evaluación de la posición estratégica del negocio revisando los resultados del año hasta la fecha con énfasis en los tres años por delante... Se centra en actividades de los competidores, desarrollo de nuevos productos, y principales inversiones, así como en identificar las prioridades e iniciativas clave para el año siguiente.”

En GE Oil & Gas, cada función tiene un equipo que contribuye a la definición de evidencia y documentos de soporte del GPB, por ejemplo, análisis exactos de tendencias del mercado, movimientos de competidores, y comportamiento de clientes (Fig.2). En particular, el GPB se apoya en las tendencias anteriores de los indicadores clave del desempeño como pedidos, ingresos, y margen de contribución. Dice un gerente de finanzas: “El GPB se refiere a entender e interpretar el mercado y sus tendencias clave en términos de clientes existentes y potenciales, así como de riesgos y oportunidades de decisiones específicas de negocios, de modo que puedan diseñarse las estrategias junto con sus consecuencias en términos de rendimientos financieros esperados y consumo de recursos durante los siguientes tres a cuatro años.”

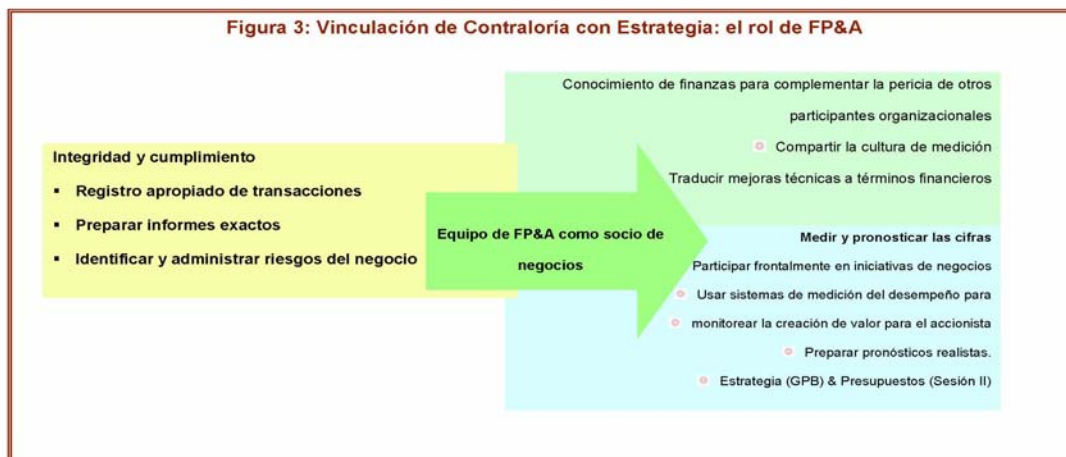
El proceso de planeación del negocio de GE Oil & Gas continúa de agosto hasta noviembre con la Sesión II, donde se redacta el borrador de fundamentos del presupuesto del año siguiente, en términos de objetivos del proyecto así como estimaciones de ventas y margen de contribución. “La Sesión II es un presupuesto preliminar donde los pedidos reales se convierten en ventas y se usan como base para entender el nivel del margen de contribución que se debe esperar durante el año siguiente...por lo tanto, comparada con análisis anteriores basados en tendencias históricas, la Sesión II se apoya en datos más exactos en términos de plazo de espera (ciclo de conversión de pedidos a ingresos) y ofrece una mejor base para comprometerse con los mercados,” explica el gerente de

finanzas. El paso final es el Plan Operativo, que comprende una revisión trimestre a trimestre de la Sesión II y conduce a un presupuesto aprobado para el nuevo año.

## **EL ROL DE LOS PROFESIONALES EN FINANZAS**

La organización de finanzas tiene un rol importante para hacer operativo el marco de referencia de Contraloría dentro de GE Oil & Gas. Nos referiremos a la contribución que ofrece una sección llamada Planeación y Análisis Financieros (FP&A, en inglés) y un grupo de trabajo de gerentes divisionales de finanzas. La organización de finanzas está construida alrededor de una serie de secciones. Más allá de FP&A y de los gerentes divisionales de finanzas, las secciones adicionales como Finanzas de Manufacturas-tradicionalmente responsable de la contabilidad de costos-y Finanzas Comerciales-la sección que participa activamente en la fase de requisición a pedido del negocio-desempeñan un importante papel en hacer efectiva la Contraloría en las operaciones cotidianas.

“En GE, FP&A (Planeación Financiera y Análisis) significa planeación, comunicación, y cumplimiento,” explica el gerente de FP&A. FP&A brinda al CFO (director de finanzas) y al CEO (director ejecutivo) información exacta para tomar decisiones apropiadas. Estos profesionales de finanzas planean, monitorean, y evalúan el margen de contribución, el margen de operación, flujo de efectivo, y todas las otras medidas financieras clave. Estiman los principales planes de financiamiento de corto y largo plazo, analizan proyectos para determinar costo/beneficio con base en el rendimiento económico y consideraciones estratégicas, y generan reportes que dan una imagen de la posición de negocios actual de la compañía y cómo define ésta los futuros riesgos y oportunidades del negocio. Monitorean el entorno ambiental aplicando herramientas y técnicas financieras para valorar los mercados y la dinámica del mercado tales como competencia, barreras a la entrada/salida, y tecnología. Mediante medición y planeación, el equipo de FP&A es un



instrumento importante para asegurar la integridad de los estados financieros, esenciales para fines de Contraloría. En particular, el equipo de FP&A se apoya en sistemas de medición como el margen de contribución, el margen de operaciones, flujo de efectivo, y todas las medidas financieras clave para dar a los CFO, CEO, y consejo de administración información exacta en términos de riesgos y oportunidades del negocio para tomar las decisiones estratégicas y de operación apropiadas (GPB y Sesión II) así como para monitorear la ejecución de las estrategias actuales.

Además, el equipo de FP&A es responsable del análisis y cierre de segmentos de negocios-o sea, de todos los requisitos de información financiera y análisis (pérdidas y ganancias, hoja del balance) incluyendo resultados mensuales antes del cierre, cierre trimestral, y resúmenes globales por segmento, así como los enlaces con procesos corporativos como la definición de la estrategia y el Plan de Operaciones. Finalmente, FP&A juega un rol central en términos de comunicación e integración, actuando como enlace entre finanzas, negocios frontales y las oficinas generales. Al hacer esto, FP&A ayuda a difundir un grado de “conciencia financiera,” que se percibe como crucial para el objetivo de GE de un desempeño con integridad. “Somos el canal por donde fluye toda la información financiera clave. Tocamos casi todo lo que tenga que ver con datos financieros. Si somos el pulso de lo que hace y cómo lo hace el negocio, tenemos que ser precisos para que se confíe en nosotros,” dice el gerente de FP&A. Según se resume en la Figura 3, esta posición vital ha puesto a FP&A al frente de los mecanismos de Mando

corporativo y Contraloría de GE: FP&A representa un socio importante para ayudar a los diferentes negocios a lograr y monitorear su desempeño con integridad así como plantear nuevas estrategias.

A la par que FP&A, los gerentes divisionales de finanzas supervisan presupuestos e informes dentro de las divisiones, funciones o negocios individuales. Coordinan oportunidades de negocios, planes, y mediciones de desempeño, y aseguran la uniformidad, cumplimiento estatutario, y observancia de políticas y procesos comunes hasta el nivel de margen de contribución. Al ser responsables de los presupuestos financieros del negocio y análisis de varianzas, los gerentes de finanzas necesitan estar constantemente en contacto con los gerentes de operaciones; por esta razón, tienen oficinas ubicadas dentro de las instalaciones de los negocios donde trabajan. Se reportan directamente al director de finanzas (CFO) de GE Oil & Gas y asisten a los gerentes de operaciones en los análisis y control de costos y brindan fuerte apoyo a los negocios en el seguimiento de cifras del año a la fecha, gastos comprometidos, y estimaciones. Por una parte, se enlazan con FP&A en los procesos financieros de cierre, análisis *ad hoc*, e informes de proyectos; por otra parte, trabajan muy de cerca con el gerente general para cumplir con las metas financieras y de operación del negocio. Básicamente, los gerentes de finanzas representan un “punto de acceso” descentralizado operacional hacia la organización de finanzas.

### **HACER REAL EL MANDO CORPORATIVO**

El caso de GE Oil & Gas ofrece una instantánea interesante de los procesos mediante los cuales el mando corporativo se vincula a la toma de decisiones estratégicas e implementación de estrategias. Si bien los principios y prácticas del gobierno corporativo se originan en la cima de la organización, vincular mando a estrategia requiere que se difundan esos principios en toda la organización y que se cumplan en las operaciones día a día.

La Iniciativa de Contraloría proporciona el marco de referencia para difundir los principios de mando dentro de los sistemas operativos y procesos de negocios de GE. Al ponerse en operación el mando corporativo dentro de GE Oil & Gas (Figura 3), los temas de integridad y adhesión a reglas, principios, y valores (por ejemplo, registrar de manera apropiada las transacciones, preparar informes exactos, e identificar y administrar los riesgos del negocio) se integran con los procesos para medir y administrar el desempeño del negocio y las estrategias corporativas (como análisis de costos y reportes, presupuestos, planeación y pronósticos de negocios, y revisiones de estrategia). Esta integración se da mediante un lenguaje compartido de medición que fomenta la comunicación e intercambio de información en toda la estructura organizacional.

La organización de finanzas puede tener un rol vital como punto de acceso a un lenguaje compartido de medición que emplea con exactitud la contabilidad e información financiera para compilar, elaborar, y comunicar el desempeño relevante del negocio, así como para asegurar que las operaciones del negocio están alineadas con la visión del consejo; la organización de finanzas es esencial en términos de comunicación y conocimiento compartido. Al ser el enlace entre los negocios frontales y las oficinas generales, los profesionales de finanzas participan en la difusión de la conciencia financiera que es crítica para que GE Oil & Gas se desempeñe con integridad.

*\* Cristiano Brusco, Ph.D.; Elena Giovannoni, Ph.D.; y Angelo Riccaboni, Ph.D., pertenecen a la Universidad de Siena en Italia. Cristiano es profesor de contabilidad administrativa y presidente de CRESCO, Centro de Evaluación y Control, busco@unisi.it. Elena es profesora de administración de negocios, giovannoni@dii.unisi.it. Angelo es profesor de contabilidad administrativa y Dean de la Facultad de Economía, riccaboni@unisi.it*  
*Davide Franceschi es administrador de Finanzas Comerciales de Unidades en GE Oil & Gas. Davide.franceschi@np.ge.com.*  
*Mark L. Frigo, Ph.D., CMA, CPA, es director de El Centro para la Estrategia, Ejecución, y Valuación de la Escuela de Negocios de Kellstadt y Profesor Distinguido de Estrategia y Liderazgo en la Escuela de Contabilidad de DePaul University de Chicago. mfrigo@depaul.edu.*