

Es tiempo de cambiar

Directores de Finanzas

Por Andrew Spanyi.*

Los últimos cinco años han sido de cambios extremos para los Directores de Finanzas. De hecho, pocas funciones del negocio han cambiado tan dramáticamente durante este periodo. De pronto, ya no basta el modelo clásico, en el que el Director de Finanzas actúa como contador en jefe y experto técnico centrado específicamente en los estados financieros de la firma y en su estructura de capital.

Acosado por la complejidad, confrontado por la innovación y globalización que causan trastornos, y ante las demandas de accionistas y organismos reguladores que cada vez exigen más, así como por los inestables mercados de capital, el Director de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) del presente debe tener una actitud mental y una capacidad para ver más allá de las cifras.

Los Directores de Finanzas deben desarrollar un tipo especial de personalidad dividida. Por una parte, necesitan supervisar los registros apropiados de los asuntos contables tradicionales: ingresos, utilidades, flujo de efectivo, capital y estructuras de costo. Por su función, se vinculan cada vez más con la estrategia, las operaciones y los retos de crecimiento rentable, en un entorno de negocios cada vez más complejo.

Para tener éxito hoy, deben pasar la prueba de su integridad financiera, junto con la capacidad de comunicarse de manera clara y confiable, actuar en la formulación y ejecución de la estrategia, y convertirse en un “agente de cambio”. En esencia, deben combinar una concentración constante en la parte nuclear de la contabilidad, reportes financieros y administración del riesgo, con un sólido manejo de conceptos de cadena de valor centrada en el cliente. Cuando aprenden a valorar el negocio en términos de las actividades que sobrepasan los tradicionales límites departamentales para crear

valor, pueden hacerse expertos en equilibrar la necesidad de observancia y de desempeño.

Funciones entrecruzadas

No es fácil para los Directores de Finanzas cambiar. Históricamente, han visto el negocio a través del organigrama y se han acostumbrado a representar la estrategia, presupuestos y recompensas sólo en términos de un modelo departamental. Aunque este tradicional punto de vista tiene aún méritos en cuanto al cumplimiento, para ser efectivos en su nuevo papel necesitan complementar esta perspectiva del negocio con una visión de creación de valor, que se base en la actividad y se centre en el cliente.

Eso significa que, además de ver el negocio en un contexto departamental, los CFOs necesitan desarrollar los medios para verlo en términos de grandes procesos de negocio, tales como del pedido al efectivo, de adquisición a pago, de la idea al éxito comercial, y de petición a resolución. Es esta visión la que les permitirá actuar de manera creíble en la construcción de la estrategia y para convertirse más en un agente de cambio.

Esta visión de proceso o actividad también faculta al Director de Finanzas a participar en un equipo de liderazgo y guiarlo para abordar los retos contemporáneos en áreas

Transición eficaz

Elementos básicos

¿Qué es lo esencial para que el CFO del presente desarrolle la actitud mental correcta y las habilidades para ver más allá de las cifras?

Qué necesita:

1. Una visión o esquema de empresa en un contexto de proceso y un plan de desempeño para los clientes.
2. Promover que los procesos clave del negocio cumplan con metas estratégicas convenidas.



como estrategia, crecimiento, y cumplimiento. El Director de Finanzas ayuda a ir más allá del enfoque tradicional de recorte de costos y a adoptar una visión estratégica más amplia del negocio. Es una coincidencia fortuita que los pilares de la visión por proceso o actividad giren alrededor de medición y mando, dos áreas de pericia tradicionalmente asociadas a la función del CFO.

En términos de formulación e implantación de estrategias, el CFO tradicionalmente se ha encargado de llevar registros de cuentas. Queda claro que eso ya no es suficiente. El mérito de ver el negocio en términos de actividades de funciones entrecruzadas se remonta a cuando menos una década, cuando Michael Porter escribió en el artículo “¿Qué es Estrategia?” en Harvard Business Review, de noviembre-diciembre 2006, que: “Las actividades son la

base del cambio competitivo. La ventaja o desventaja general es resultado de todas las actividades de la compañía, no sólo de unas cuantas”.

Los Directores de Finanzas pueden evolucionar más allá de su función de registro de resultados si toman en serio este mensaje y dan lineamientos en términos de disciplina de medición y mando de las actividades de funciones cruzadas necesarias para crear valor.

En términos de lineamientos sobre el mando de las actividades de funciones cruzadas, el CFO contemporáneo necesita hacerse promotor del desarrollo de la rendición de cuentas del flujo de actividades o procesos de creación de valor en todos los departamentos, tales como cumplimiento de pedidos, desarrollo de nuevos productos y cadena de suminis- ▶▶

3. Promover que el diseño de la organización permita una ejecución del proceso del negocio de principio a fin.

4. Desplegar Tecnología de la Información basada en el desempeño de un proceso de negocio sobre valor añadido, del inicio hasta el final.

5. Vincular de manera estrecha el sistema de medición del desempeño de la empresa con presupuestos y revisiones operativas.



Es una coincidencia fortuita que los pilares de la visión basada en el proceso o la actividad giren alrededor de la medición y el mando, dos áreas de pericia tradicionalmente asociadas con la función del CFO.

tros. Esto comienza con un giro en las prácticas de medición, un tema tradicionalmente dominio del CFO.

El CFO contemporáneo será defensor de la necesidad de medir lo que es importante para los clientes: ¿cuál es el porcentaje de pedidos perfectos? (a tiempo, completos, sin defectos, con una factura bien hecha), ¿cuál es el desempeño en términos de resolución correcta de problemas a la primera? (problema resuelto en forma correcta la primera vez, sin trabajo extra).

El Director de Finanzas contemporáneo promovería reportar y valorar estas mediciones de desempeño centradas en el cliente como información de entrada al proceso de formulación de estrategias, junto con la estimación de medidas tradicionales como ingreso, utilidades y flujo de efectivo. Esto es totalmente consistente con la propuesta de que la estrategia y las finanzas son inseparables. Decía un CFO partidario del proceso: “Las finanzas son estrategia, y la estrategia es finanzas”.

El crecimiento es la clave

Los mismos principios aplican a la función del CFO en el área del crecimiento. Hay sólo dos maneras de que una compañía crezca: orgánicamente, o mediante fusiones o adquisiciones. Los principios de medición y mando que se basan en actividades son esenciales en ambos casos. En términos de crecimiento orgánico, el crecimiento exitoso sustentable demanda que una firma mida, mejore y administre su desempeño respecto de cuando menos dos procesos clave: cumplimiento de pedidos y desarrollo de nuevos productos o servicios.

Independientemente de la estrategia de crecimiento que desarrolle una compañía, es esencial entregar sus productos o servicios a tiempo, completos, y libres de defectos, por eso es crucial el desempeño del proceso de cumplimiento de pedidos. De modo similar, es vital desarrollar y comercializar nuevos

productos/servicios a tiempo y según especificaciones (conforme a necesidades del mercado), de ahí que es crucial el desempeño del proceso de desarrollo de nuevos productos.

Los principios que se basan en el proceso o actividad aplican también cuando se trata del crecimiento no orgánico a través de fusiones o adquisiciones. Aquí, el CFO necesita evolucionar más allá del papel tradicional de estimar las sinergias probables de la fusión/adquisición para convertirse en un promotor de una impecable integración operacional de las firmas.

Esto comienza por tomar en cuenta que la razón para el fracaso de muchas fusiones y adquisiciones es la incapacidad de la nueva entidad de desempeñar y cumplir con las necesidades de sus clientes. De nuevo, el CFO puede ser guía en cuanto a la necesaria disciplina de medición y mando de las actividades de funciones cruzadas e intergrupales. Esto implica, esencialmente, la promoción de un enfoque inicial para integrar en toda la compañía prácticas de negocio para el cumplimiento de pedidos y cadena de suministros, a fin de asegurar que el primer día de operaciones de la fusión, y después, los pedidos y embarques de clientes se reciben y entregan de manera impecable.

Observar los procesos

Aplicar los principios basados en el proceso representa una oportunidad, y posiblemente una necesidad, para el CFO contemporáneo. Las regulaciones actuales, como la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), ya requieren la documentación de flujos de procesos y de controles dentro de los límites departamentales para asegurar el reconocimiento de ingresos y la integridad del balance.

Si bien la SOX ha servido para crear conciencia de la visión de proceso, el simple cumplimiento del mapeo de actividades dentro de los límites departamentales es subóptimo. Produce poco impacto en el desempeño operacional, ya que muchas oportuni-

Qué implica:

- Medir lo que cuenta para el cliente.
- Definir el conjunto de procesos del negocio, de principio a fin.
- Elaborar un plan de administración del proceso para cubrir las brechas, de modo que se cumplan las metas estratégicas.

- Elaborar y desplegar un plan de comunicación sobre qué procesos necesitan mejorarse y cuánto, para que la firma logre sus metas.
- Tomar la acción para mejorar los procesos prioritarios.
- Medir y administrar el desempeño de los procesos clave, de principio a fin, desde el punto de vista del cliente.

dades de mejora giran alrededor de la visión de actividades por valor añadido interdepartamentales o intergrupales.

Sólo cuando los Directores de Finanzas reencuadran las actividades en un contexto interfuncional existe una oportunidad importante de apalancar las inversiones necesarias para el cumplimiento y realmente mejorar el desempeño operativo. De nuevo, lo que es crítico aquí es la medición necesaria, la disciplina de monitoreo, y un marco de mando para actividades interfuncionales.

Cuando el CFO comienza a observar el cumplimiento en el contexto de grandes procesos de negocios interfuncionales, como de pedido a efectivo y de adquisición a pago, está listo el escenario para identificar e implantar mejoras operativas, a la par de controles más estrictos. En vez de lograr el cumplimiento con costos significativamente mayores –como es común en el enfoque tradicional–, surge la oportunidad de hacerlo y a la vez reducir los gastos operativos. También, cuando los CFOs adoptan una visión del negocio basada en el proceso, además del punto de vista financiero tradicional, comienzan a pasar otras cosas buenas. Su contribución se valora mejor por la gente de operaciones, como directores de división y gerentes de proyecto. Sus comunicaciones con diversos grupos internos o externos adquieren más credibilidad al comenzar a apreciar cómo se desempeña el negocio desde el punto de vista del cliente. En vez de sólo averiguar el desempeño de real a presupuesto, los profesionales de finanzas comenzarán a hacer preguntas sobre cómo colaboran los diversos departamentos para brindar valor a los clientes vía pedidos perfectos y resolución de problemas a la primera.

Con el tiempo, se ve la función de los Directores de Finanzas como algo más que el registro de los esfuerzos de la firma por recortar costos. Más aún, su capacidad de valorar, desglosar y articular pronósticos se mejora junto con su capacidad de hacer y responder preguntas como: ¿debemos hacer esta adquisición? o ¿qué nivel de inversión debemos hacer en nueva tecnología?

Trabajo en equipo

Por supuesto, hay dudas de que una sola persona pueda, al mismo tiempo, actuar como funcionario en jefe del cumplimiento de sistemas de medición, y también tener un

- Afinar el diseño de la organización para alinear estructura, funciones, responsabilidades y sistemas de reconocimiento y recompensas.
- Invertir en TI, de acuerdo a la mejora estimada en el desempeño del proceso.
- Incluir mediciones centradas primordialmente en el

papel activo en la transformación operativa. Por eso, algunos Directores de Finanzas cada vez están más conscientes de la necesidad de tener asistentes directos fuertes que les reporten en cuando menos dos áreas. Uno de estos reportes directos debe tener un fuerte enfoque hacia el cumplimiento, entrenamiento formal y experiencia en contabilidad clásica, información financiera y áreas de administración de riesgo, y que pueda asegurar al CFO que las prácticas contables de la compañía son acordes totalmente con los requisitos actuales de regulación.

El otro reporte deberá dominar el pensamiento más actualizado en contabilidad administrativa y prácticas basadas en el proceso, para brindar al CFO los medios para tomar acción sobre las mediciones, disciplina de monitoreo y el marco de referencia del mando para las actividades interfuncionales críticas. Esta persona debiera actuar a favor del CFO en la medición, mejora y administración en los grandes procesos de negocios de la organización, tales como de pedido a efectivo y de adquisición a pago.

Como dijera un CFO: “No puedo exagerar la importancia de contar con las personas adecuadas”. En efecto, algunos Directores de Finanzas creen que la selección de talento deberá realmente preceder a la toma de acción sobre la medición y el marco de mando. La yuxtaposición de la visión de proceso junto con el enfoque tradicional faculta al CFO para desarrollar un tipo especial y efectivo de personalidad dividida. La administración del proceso no domina ni sustituye al enfoque de unidad de negocio o la necesidad de un enfoque funcional. En vez de eso, representa una valiosa práctica administrativa que enfatiza la forma en que una compañía crea valor para los clientes. 🌸

Texto original: It's Time to Change (Strategic Finance, octubre 2006). Traducción para el Colegio de Contadores Públicos de México: Jorge Abhenamar Suárez Arana.

***Andrew Spanyi** es autor del libro *More for Less: The Power of Process Management* y de la popular novela de negocios *Business Process Management is a Team Sport: Play It to Win!* Es Director Administrativo de Spanyi International Inc. e Investigador Asociado del Centro de Investigación de Administración del Proceso del Babson College. andrew@spanyi.com

- cliente en todas las revisiones operativas mensuales.
- Expresar el impacto de mejorar el desempeño del proceso en términos financieros.

