

Dos funciones en conflicto

Contraloría y Contabilidad de Cumplimiento

Por Angella Sutthiwan y Douglas Clinton.*



Las contradictorias especialidades del trabajo, la creciente complejidad organizacional y competitiva, la excesiva regulación y, a menudo, la existencia de una doble responsabilidad de informar (por ejemplo, a dos jefes) han contribuido a un conflicto entre los deberes de la Contraloría y la Contabilidad del Cumplimiento.

Sin embargo, en EU, los contralores son los responsables de ambos tipos de deberes. Como no pueden desatender las tareas de Cumplimiento, a menudo se ven forzados a tratar a la ligera las obligaciones de Contraloría.

La complejidad hace que se requieran diferentes perspectivas (financieras *versus* gerenciales) y que los contralores se

sientan abrumados. A menudo, entran en conflicto y/o confusión respecto al camino a seguir. Sin embargo, los contadores en EU están tan acostumbrados a mezclar las tareas y principios de Contraloría y de Cumplimiento que muchas veces ni siquiera se dan cuenta de estarlo haciendo.

¿Se puede esperar que desempeñen ambas funciones de forma adecuada? Sospechamos que muchos contadores en »

todo EU se debaten en esta situación. En otros países con economías desarrolladas, las funciones de Contraloría y Contabilidad del Cumplimiento son separadas y distintas, de modo que hay un énfasis relativamente igual en cada función.

En el Reino Unido, por ejemplo, las personas se dedican a una de las dos, ya que las diferencias entre ambas especialidades es terminante: la Contraloría es más que nada una función de Contabilidad Administrativa y se refiere a la optimización de la empresa. Por su parte, la Contabilidad del Cumplimiento se enfoca sobre todo en la información o los reportes externos. La información financiera parece entrar en conflicto con la Contraloría. Respecto a la Contabilidad de Impuestos, aunque se requieren reportes externos, las implicaciones fiscales se vuelven una consideración más en la mezcla de optimización de la empresa. Por desgracia, el contralor típico de EU debe asumir todas estas funciones.

¿Por qué dos y no uno?

Como Contralora en la planta de una gran compañía clasificada entre las 100 de *Fortune*, Angella Sutthiwan maneja todos los aspectos financieros –sin personal de apoyo– de un sitio que tiene ingresos de ventas por 30 millones de dólares y más de 200 empleados. Sus deberes principales son realizar el cierre de fin de mes, información financiera, presupuestos, pronósticos de ventas, paquetes de datos necesarios para reportes a la Comisión de Valores (SEC, por sus siglas en inglés), informes para impuestos, costeo de puestos, valuación de inventario y reportes de desempeño.

Además de estas obligaciones, Angella también pertenece al Equipo Administrativo Directivo, al equipo del Comité de Seguridad y al Consejo de Revisión de Materiales, y es promotora del proyecto Six Sigma. Esta cantidad de ocupaciones le impide ser la socia de negocios que quisiera ser; es decir, no tiene tiempo para encargarse de muchos asuntos de optimización y tareas más cuantitativas, como determinar el costo de cambios en calidad o la mezcla óptima de productos. Si ponemos sus funciones y deberes bajo la categoría de Contraloría y Contabilidad del Cumplimiento, se ven claramente divididos.

Para Angella, parece lógico que las funciones de Cumplimiento y optimización de la empresa deban estar separadas. De hecho, al graduarse, supuso que así sería la manera estándar de operar en la industria. Un Contador del Cumplimiento se

ocupa de la exactitud de los estados financieros, de cumplir con la Ley Sarbanes-Oxley y de satisfacer los aparentemente interminables requisitos para los reportes externos.

Como sugiere la evidencia de las encuestas, la mayoría de los contadores administrativos cree que su función es ser un socio estratégico para los tomadores de decisiones. La Contabilidad Administrativa se refiere, antes que nada, a proporcionar información para los fines de la administración, que incluyen asesoría para una serie de decisiones que reflejan asuntos financieros y no financieros implicados en la administración de procesos y proyectos, presupuestos, análisis de riesgos, pronósticos, evaluación de Planeación de los Recursos de la Empresa (ERP, por sus siglas en inglés), fusiones y adquisiciones, desarrollo de nuevos mercados y productos, y planeación estratégica. A diferencia de la información de Contabilidad del Cumplimiento, esta información a menudo es propiedad industrial y requiere diferentes tipos de habilidades.

Por las responsabilidades especiales de estas funciones, creemos que debieran separarse, dado que la creciente complejidad de la información financiera externa y la de impuestos requiere virtualmente que todos los contadores del Cumplimiento se especialicen en una de ambas categorías de informes externos. Si dicha especialización es necesaria, entonces debe ser mayor el requerimiento de separación de las funciones internas y externas.

Por desgracia, las corporaciones de EU no parecen seguir esta lógica. A menudo, contratan a sus contralores en el ámbito de la Contaduría Pública, al pagar típicamente un sobresueldo a quienes

tienen la designación de CPA (equivalente a C.P.C., en español) con experiencia y especialización en informes de Cumplimiento. Esta lógica no es un enfoque sano para lograr la optimización de la empresa y parece contradecir la lógica y los enfoques que usan las compañías de otras economías desarrolladas. Además, la doble responsabilidad de reportar da como resultado complejidad y conflicto.

Al tener funciones separadas, cada persona se centraría en su propia área de pericia contable y aumentaría la capacidad del contralor de ser un socio de negocios más confiable y poderoso. El Contralor podría ayudar a la organización a lograr objetivos estratégicos, al trabajar más de cerca con las gerencias para de-

En países con economías desarrolladas, las funciones de Contraloría y Contabilidad del Cumplimiento son separadas y distintas, de modo que hay un énfasis relativamente igual en cada función.

sarrollar el conocimiento y servir de una manera más clara sus necesidades. En el ámbito actual, el Contralor se esfuerza por ser un socio de negocios, pero es constantemente asediado por los requerimientos de la información financiera.

Claridad en la autoridad a la cual reportar

Como en muchas compañías grandes, la división de Angella usa una doble estructura de reportes que causa numerosos problemas. Por ejemplo, aumenta la carga de trabajo porque ninguno de los dos jefes sabe de las tareas o proyectos en que esté trabajando el Contralor para el otro jefe. Es probable que el gerente de división y el Contralor Corporativo tengan puntos de vista en conflicto a causa de sus responsabilidades y de sus estructuras de incentivos casi siempre diferentes. Por ejemplo, el bono de este directivo tal vez dependa del éxito general de la organización, mientras que el bono del gerente de división quizá dependa del desempeño de ésta. Así, el gerente encargado está interesado en optimizar el desempeño de la división, mientras que el Contralor Corporativo está interesado en una serie de asuntos contables que son específicos de los informes financieros externos en reportes internos o de impuestos.

A menudo, los asuntos contables externos sobrepasan las divisiones y abarcan la entidad como un todo, mientras que la optimización implica a los mercados, clientes y ofertas de productos de la división específica. Por desgracia, el Contralor de división está atrapado en medio y enfrenta una constante lucha para cumplir las necesidades de ambas gerencias. La estructura de reportes podría reorganizarse de modo que incluya por separado tanto un Contralor como un Contador del Cumplimiento.

Sin las distracciones de los informes de Cumplimiento, el Contralor podría centrar su atención en reducir desperdicios, incrementar calidad, modernizar el proceso y gestionar riesgos. El Contralor tendría más tiempo para aprender del negocio, pronósticos, gestión del proceso y capacidad, así como evaluación del desempeño. Con algo de conocimiento recién adquirido y la atención debida, sería más valiosa la perspectiva que brinde el Contralor para el soporte de decisiones y convertirse realmente en el socio estratégico de negocios que necesita la gerencia.

Creemos que en la división de Angella, como en la mayoría de las compañías de EU, son necesarios tanto un Contralor como un Contador del Cumplimiento. La Contraloría se refiere sobre todo a añadir valor como socio del negocio para ayudar a alcanzar los objetivos estratégicos. Pero esto puede lograrse sólo si se aprovecha la pericia individual de los contadores en áreas específicas y no al tratar de hacer que Contraloría y Cumplimiento sean una responsabilidad multiusos. ❁

Beneficios al ser funciones separadas

Separar las funciones del Contralor en las de Cumplimiento y las de soporte de decisiones aportaría:

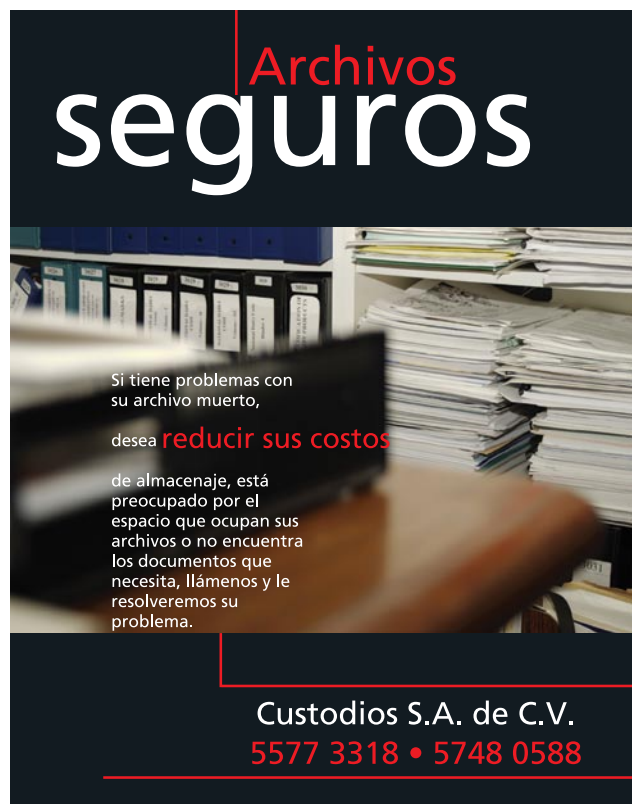
- Carga de trabajo más manejable.
- Creación de un verdadero socio de negocios.
- Claridad en la autoridad de a quién reportar.
- Mejor información para soporte de decisiones.

Texto original: "The Conflicting Roles of Controllorship and Compliance" (*Strategic Finance*, julio 2008). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.

*Angella Sutthiwan, CPA, es Contralora para Packaging Services en Catalent Pharma Solutions. arsutth@gmail.com

*Douglas Clinton, CMA y CPA, es Profesor Consultor de Contabilidad Administrativa en Northern Illinois University. clinton@niu.edu

Versión editada para Veritas. Si desea consultar el artículo completo, visite la sección Veritas On-line en www.ccpm.org.mx



Archivos seguros

Si tiene problemas con su archivo muerto, desea **reducir sus costos** de almacenaje, está preocupado por el espacio que ocupan sus archivos o no encuentra los documentos que necesita, llámenos y le resolveremos su problema.

Custodios S.A. de C.V.
5577 3318 • 5748 0588