



EL DECÁLOGO DEL DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

■ La función del Director de Finanzas se ha transformado: de transaccional a estratégica. En este artículo, se plantean las 10 responsabilidades y habilidades requeridas para hacer frente a los retos durante su gestión en una compañía. ► POR MARIO A. GONZÁLEZ

ta a un grupo de actividades unidas y alineadas que pretenden generar un valor para la firma, meta de la que parten las responsabilidades del Director de Finanzas y Administración (CFO, por sus siglas en inglés), quien tiene que ver con el soporte para el desarrollo de estas actividades.

Las empresas se han organizado exitosamente mediante la cadena de valor. Este proceso inicia con las actividades de ventas y mercadotecnia, que incluyen los requerimientos y las necesidades del cliente o el mercado objetivo para sus productos y servicios, así como el establecimiento del precio y su venta.

El volumen demandado promueve la producción en tiempo y forma. El proceso productivo es el segundo eslabón de la cadena, la cual termina

con las actividades de servicio, definidas como de operación y logística. Consisten en adquirir los insumos para el desarrollo de los productos y servicios en venta y atender la entrega de los productos y servicios demandados. Estas tres funciones pueden estar subdivididas o ejecutadas por terceros pero, en términos generales, son la forma en que la empresa se organiza para realizar sus tareas y cumplir sus objetivos. Se llama cadena de valor porque represen-

RETOS Y OBLIGACIONES

La responsabilidad primordial del CFO es servir internamente a las funciones básicas de la cadena de valor. Obviamente, son muchas las tareas para cumplir los objetivos de manera eficiente y consistente. Las actividades de Administración y Finanzas abarcan identificar los indicadores de medición de desempeño, el proceso mismo –que incluye la información para la toma de decisiones–, el talento humano y su organización, así como los medios financieros para llevar a cabo las tareas.

A partir de estos tres componentes, pueden establecerse las 10 responsabilidades primordiales y, por consiguiente, las habilidades que debe tener un CFO para cumplir los objetivos establecidos en la cadena de valor empresarial. Pueden o no identificarse en forma independiente, combinarse o realizarse por uno o

“La responsabilidad primordial del CFO es servir internamente las funciones básicas de la cadena de valor. Son muchas las tareas para cumplir los objetivos de manera eficiente y consistente.”



CIÓN Y FINANZAS

más individuos, dentro o fuera de la organización, así como realizarse con mayor o menor profundidad. Cómo hacerlo dependerá de la estructura organizacional.

ESTRUCTURA

Para ejemplificar lo anterior, consideremos una estructura organizacional parecida a un rombo. Los cuatro elementos serían: tecnología y tamaño de la organización, en puntos opuestos de la figura geométrica, *versus* formalización y centralización, en oposición a 90 grados de los dos primeros. Los cuatro factores influyen y se alinean para formar la estructura organizacional, modifican la forma y dimensión de la empresa, son facilitadores y catalizadores del proceso organizacional y tienen que ver en cómo se llevan a cabo las tareas.

El CFO es responsable de analizar y promover la estructura organizacional acorde con la cultura

corporativa, los recursos y el capital organizacional existente. Por ejemplo, una organización grande (con polo + en este elemento) no sólo en ingresos sino en dimensión estructural –es decir con gran número de personas, requerimientos de capital y procesos organizacionales– requiere ser altamente

tecnificada (de nuevo con polo +), con procesos automatizados y no necesariamente de comunicación verbal. Típicamente, esta compañía necesitará poca centralización (de polo - u opuesto) para la toma de decisiones y así evitar ser burocrática y lenta. También precisará una menor formalización (de polo -, relacionada con su estructura formal y no referida a la cultura, que es informal) para conseguir eficazmente su desarrollo.

Esta tarea de introspección y análisis es responsabilidad del CFO, quien de acuerdo con su función estratégica debe considerar una serie de labores, las cuales constituyen un decálogo de la función.

La tarea de introspección y el análisis son responsabilidad del CFO, quien debe considerar una serie de labores, las cuales constituyen un decálogo de la función.

DECÁLOGO DE CFO

Funciones estratégicas

- 1 **Planeación** estratégica.
- 2 **Diseño** y cambio organizacional.
- 3 **Control** y buen Gobierno Corporativo.
- 4 **Disponibilidad** de capital.
- 5 **Administración** del capital de trabajo y uso eficiente de activos.
- 6 **Disponibilidad** de la información para la toma de decisiones.
- 7 **Administración** del flujo de efectivo y nivel de liquidez.
- 8 **Administración** de riesgos.
- 9 **Cumplimiento** fiscal y regulatorio.
- 10 **Administración** del capital humano y formación de talento.

DEL 1 AL 10



EL CFO INFLUYE y da soporte al Director General (Chief Executive Officer, CEO) en la revisión e implementación de la estrategia corporativa, mediante la perspectiva financiera. También fomenta y alinea la adopción de dicha estrategia y la implementa con la participación de los miembros. El CFO ayuda a establecer el *rumbo empresarial*, al identificar de manera conjunta la visión y cultura organizacionales. Entonces, es el líder para establecer *el qué* en la organización y promueve *el cómo* hacerlo. Una vez identificado su rumbo, la empresa requiere aceleradores u objetivos estratégicos que fortalezcan esa visión y convertirlos en metas individuales o grupales. El CFO actúa como catalizador para identificar e implementar el modelo de efectividad de desempeño organizacional y, con ello, alinear objetivos y metas. ➔

Cadena de valor empresarial

ESTÁ REFERIDA a las actividades preponderantes en la organización para el logro del objetivo empresarial y donde la función de Administración y Finanzas sirve y da soporte a esas actividades para generar valor.



Estructura organizacional

ENGLoba LAS partes o componentes principales que integran la estructura de una organización.



Para la organización, el CFO comúnmente mantiene estrategias de crecimiento y eficiencia que, basadas en la eficacia y disminución de riesgo, establece las coordenadas básicas de desempeño. A manera de complemento, utiliza la planeación como herramienta para transformarla en metas individuales o de algún grupo interno. Así, se establece la administración de roles y responsabilidades organizacionales.

2
DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

EL CFO ES EL ENCARGADO de organizar a los equipos y grupos organizacionales mediante la información. Modifica la estructura organizacional –como ya lo señalamos– y dispone de las herramientas para prevenir una mala ejecución y lograr un mejor control de las actividades.

A su vez, funge como el *pegamento* de la cadena de actividades en la organización y ve a la cadena de valor como un todo sistémico. Propone cambios organizacionales que resulten en mayores sinergias de grupo y, a veces,

modifica la estructura legal para otros beneficios regulatorios y fiscales.

También promueve e implementa el cambio organizacional a través del crecimiento en medios no orgánicos; es decir, por fusiones y adquisiciones o, por qué no, el CFO puede partir la estructura legal mediante la escisión de la propia empresa y a consecuencia de que las partes suman más separada que individualmente. Utiliza franquicias, asociaciones u otras formas para desarrollar o mantener presencia en los mercados objetivos.

3
CONTROL Y BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

EL CFO PROMUEVE las mejores prácticas corporativas, a partir de la identificación de variables comparativas, su medición y comparación externa. También influye en el desarrollo de los procesos y su automatización.

Asimismo, promueve los valores corporativos y su relación con las competencias de los puestos. Señala y disemina las políticas y, en su caso, los reglamentos de la empresa.

Realiza tareas de prevención de malos manejos, conflicto de intereses y vigila su cumplimiento y el de las normas regulatorias. Con instrumentos como la delegación de autoridad, asegura la adecuada diseminación y control de los alcances de las responsabilidades asignadas.

Por último, define cómo y en qué medida comunicar en tiempo y forma a terceros implicados los resultados financieros o pormenores de la operación. Mediante claridad y transparencia, se logra la equidad entre accionistas mayoritarios y de minoría, inversionistas, acreedores, clientes, proveedores y, a nivel interno, con miembros de la empresa.

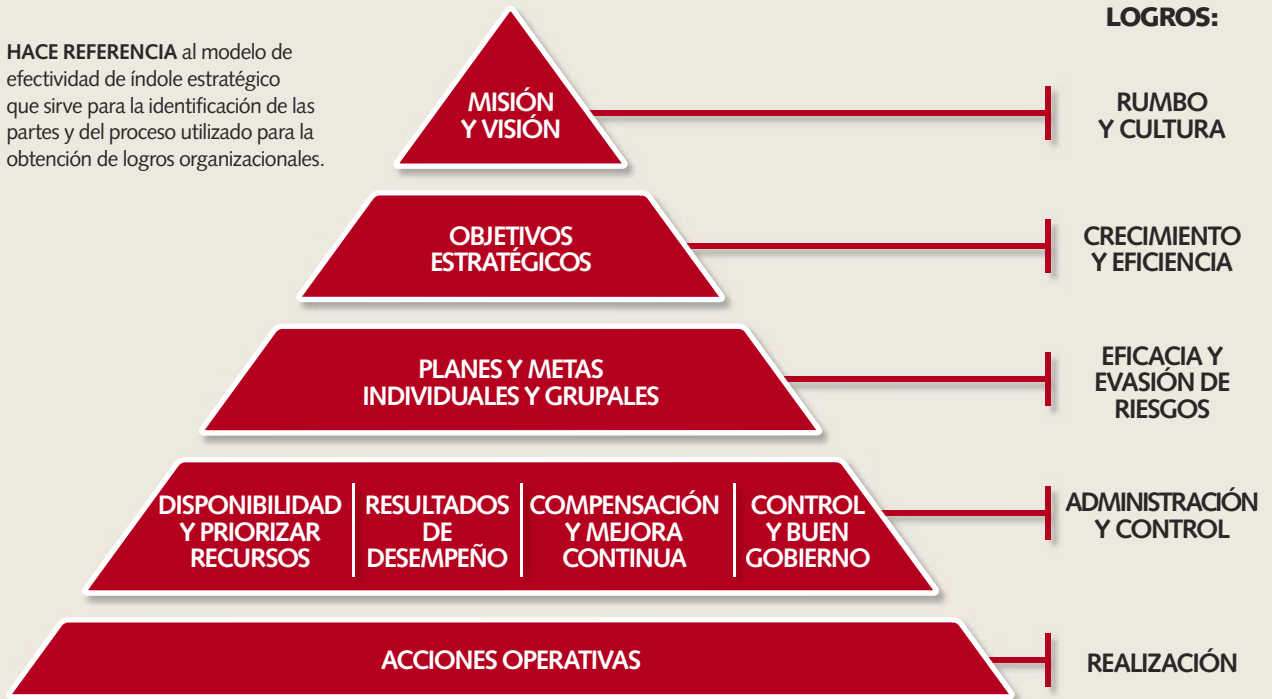
En suma, el CFO se encarga de institucionalizar a la firma para que sus miembros internos y terceros mantengan la confianza para que la institución perdure y trascienda.

4
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL

SE REFIERE A OBTENER fondos de inversión o endeudamiento, ya sea a través de fuentes de capital o al-

Modelo estratégico de desempeño empresarial

HACE REFERENCIA al modelo de efectividad de índole estratégico que sirve para la identificación de las partes y del proceso utilizado para la obtención de logros organizacionales.



ternas de financiamiento. Es relevante el uso del modelo denominado Capital Asset Pricing Model (CAPM, por sus siglas en inglés) para determinar la mezcla conveniente entre las fuentes de capital.

Incluye el análisis y la determinación de fuentes alternas de financiamiento (arrendamientos, factoraje, bursatilización, emisión pública de bonos, entre otros) o de capital (emisión de acciones, *guarrants*, acciones preferentes, coparticipaciones, fondos de inversión, entre otros). Asimismo, analiza y determina el grado óptimo de endeudamiento con el modelo de apalancamiento financiero.

5 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO Y USO EFICIENTE DE ACTIVOS

SE REFIERE, antes que nada, a determinar la mezcla óptima del capital de trabajo. Inicia por la determinación y evaluación del crédito, con sus términos y condiciones. También determina los niveles óptimos del inventario, al considerar el ciclo productivo y los requerimientos de insumos y productos terminados, como

resultado de la demanda esperada. Incluye el análisis y uso del modelo de apalancamiento operativo para identificar los beneficios crecientes por mayor volumen.

Por último, implica negociar y determinar las condiciones de compra y pago a proveedores. Tiene como tarea el control y buen uso de los activos e inversión, así como evaluar proyectos y priorizar los recursos de inversión.

6 DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

EL OBJETIVO ES LA identificación, agrupación, registro y publicación de indicadores de actividad transaccional para medir y reportar el desarrollo y resultado de las actividades realizadas. Al contar con dicha información para la toma de decisiones, se le da seguimiento y se modifica el curso existente de la empresa.

Para ello, el CFO da preferencia al uso multidimensional de la información. Utiliza las normas de contabilización, ordenamiento y reporte para mantener consistencia en su medición. Al estar íntimamente

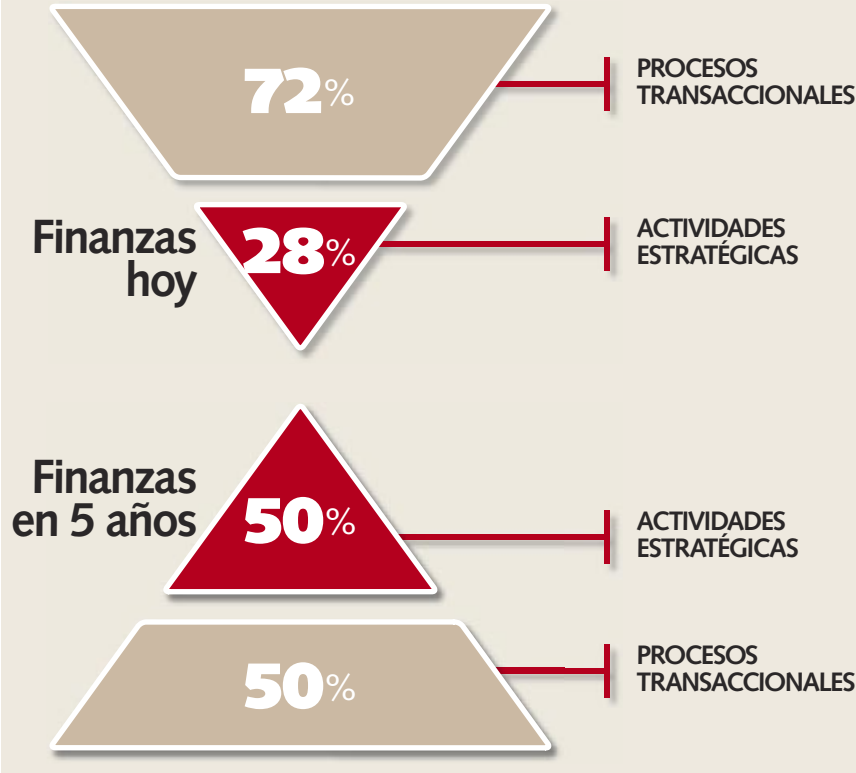
relacionada con los procesos, busca eficiencias al alinear y facilitar la fluidez de las tareas. De esta manera, las interconecta y crea cadenas, con lo cual evita redundancias y reprocesos y facilita su control.

7 ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO Y NIVEL DE LIQUIDEZ

CON BASE EN EL PRESUPUESTO de flujos donde prevé el uso de fondos, requerimientos de inversión e ingresos netos esperados, el CFO identifica excedentes y faltantes de efectivo y determina las acciones de inversión o financiamiento de corto plazo correspondientes.

Asimismo, determina el nivel de liquidez apropiado con el fin de dar continuidad a las operaciones de la empresa y considerar las condiciones de mercado. Utiliza diversos mecanismos financieros, como cuentas concentradoras (*clearing houses*) o de compensación (*cash pulling*), de balance cero, entre otras, para disminuir costos transaccionales, evitar fondos ociosos e incrementar la rapidez transaccional y de cobranza. ➔

Un cambio de procesos transaccionales a actividades estratégicas



8

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

EL CFO PUEDE identificar, medir, evaluar y prever los riesgos a los que la empresa pueda estar expuesta y así protegerla de efectos económicos no deseables. Por tanto, mejora su perfil de riesgo y, por ende, el valor para el inversionista. Por ejemplo, no es lo mismo obtener un peso durante 365 días que obtener 10 pesos el primer mes, 20 el segundo, 0 en el tercero, 40 el cuarto, -20 el quinto, y así hasta llegar a los 365 pesos. Al existir la certidumbre de obtener 1 peso diario y 365 al finalizar el año, disminuye la volatilidad del pronóstico y, por ende, mejora el perfil del riesgo, el sentido de la administración de riesgos.

Esto tiene que ver, primero, con riesgos transaccionales de ocurrencia, debido a la diferenciación entre la moneda de registro u origen de transacción; en segundo lugar, con riesgos de conversión ocasionados, al traducir un balance de cuentas expuestas que se

revalorizan; y en tercero, con riesgos de inversión que se ven impedidos, ya sea por regulación o minusvalía de generar flujos de retorno esperados. Se consideran riesgos de tipo cambiario, de tasa de interés o relacionados y con valoración del precio de un bien o *commodity*, y referidos técnicamente como riesgos económicos.

9

CUMPLIMIENTO FISCAL Y REGULATORIO

EL CFO OPERA Y VIGILA los controles internos de cumplimiento y utiliza los reportes financieros para ello. Está al día en cuanto a las regulaciones y promueve nuevas normas o modificaciones a las existentes con su participación en foros, cámaras y grupos empresariales, entre otros. Utiliza y administra asesores externos, despachos legales, fiscales y auditores externos, para certificar su cumplimiento, combatir o protegerse judicialmente y exigir los derechos de la empresa.

10

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y FORMACIÓN DE TALENTO

QUIZÁ ESTA HABILIDAD

sea la de mayor importancia, ya que el capital humano tiene una contribución infinita a los resultados de la empresa. El CFO implementa procesos de reclutamiento, compensación, capacitación y comunicación en la firma. También promueve la cultura organizacional y la creación de los cuadros de competencia que servirán de guía en los procesos mencionados.

Esta habilidad implica motivar a los empleados a participar y comprometerse con la empresa y sus objetivos, al promover un proceso de evaluación de desempeño equitativo y claro e identificar las necesidades organizacionales. El CFO define y administra el mapa de talento, al promover la capacitación cardinal respecto a los valores corporativos y la técnica para el desarrollo de los colaboradores. Por último, tiene que ver con el desarrollo de la comunicación interna que fortalezca y promueva el trabajo en grupo.

CAMBIO OBLIGADO

Los requerimientos organizacionales han hecho que el rol del CFO cambie y en su función estratégica adopte el decálogo para identificar las responsabilidades y, por tanto, las habilidades requeridas en su función.

El estudio anual que IBM Institute for Business Value realiza desde 2003 a través de una encuesta a los CFO ayuda a comprender la transformación de este puesto a lo largo del tiempo, a la vez que identifica y analiza las prioridades en que los ejecutivos se preocupan y enfocan. El resultado de dicha encuesta es que la primera preocupación, y por tanto rol del CFO visto por sí mismo, es estratégica y está relacionada con el soporte que ofrece al Director General para la identificación e implementación del rumbo estratégico. En este nuevo contexto, se inscriben las nuevas tareas y, a partir de éstas, la continua evolución de este cargo.

■ MARIO A. GONZÁLEZ ES DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE FÁRMACOS NACIONALES Y CATEDRÁTICO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO (UVM) CAMPUS CUERNAVACA. gonzalez.marioalberto@gmail.com <http://mariogonzalez.weebly.com/>



¿Chocaste?

5 Compromisos AXA

Tiempo de entrega garantizado en la reparación de tu auto en talleres autorizados.

Pago por pérdida total en 72 horas, después de entregar toda tu documentación.

Auto con chofer gratis si tienes un choque y tu auto ya no puede circular.

Responsabilidad Civil en Estados Unidos y Canadá, ampara los daños a las personas y sus bienes.

Protector del Asegurado, para resolver cualquier inconformidad.

¿No chocaste?

Mereces un premio

Si no tuviste accidentes durante la vigencia de tu póliza, **te premiamos con descuentos en tu renovación.**



reinventando / los seguros

01 800 900 1 AXA

axa.com.mx

Precio especial de bienvenida

Consulta términos y condiciones axa.com.mx