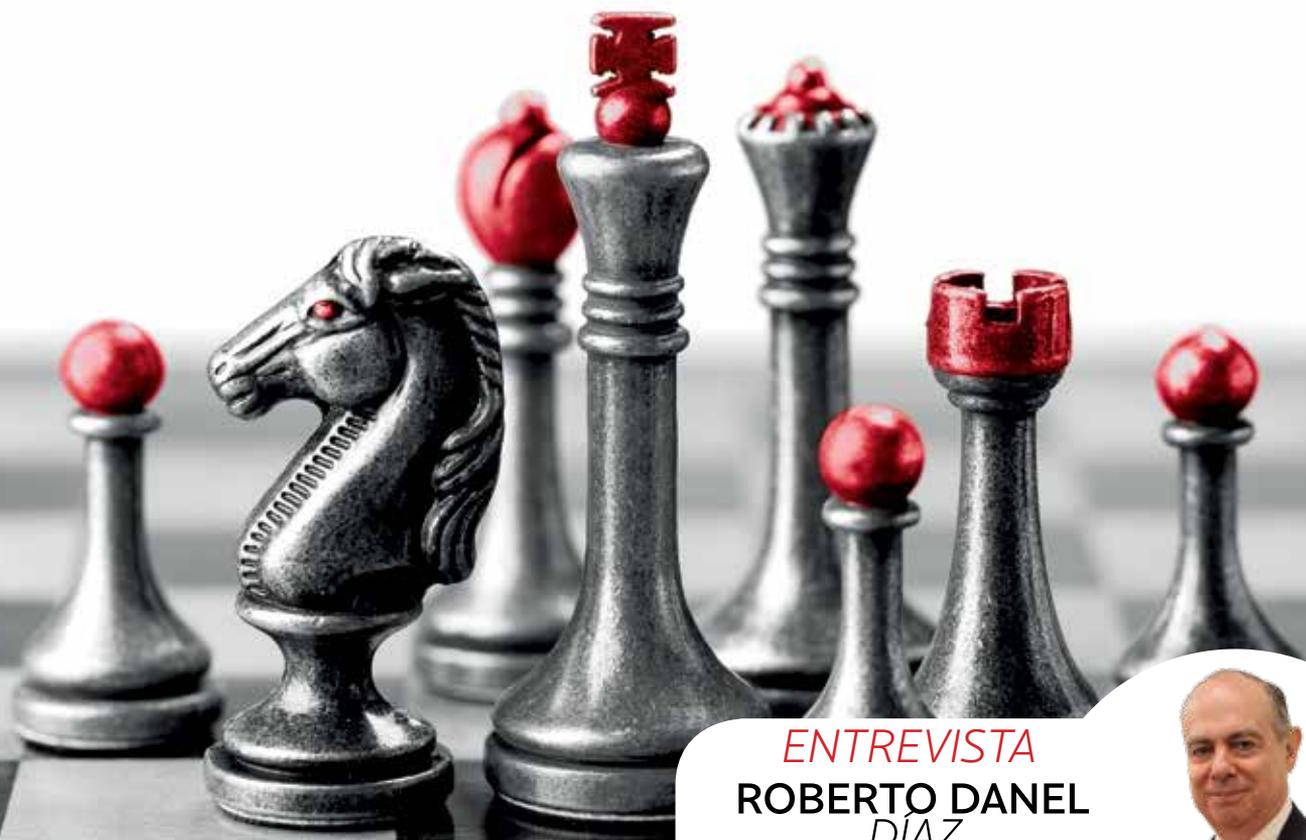


Contaduría pública

Gobierno corporativo

Agregando valor a las organizaciones



ENTREVISTA
ROBERTO DANIEL
DÍAZ

PRESIDENTE
COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO
CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

MEX. \$90





La transparencia en nuestra profesión

**24 al 26
de octubre**

**¡El Comité Organizador
de la 95 Asamblea Convención
Nacional del IMCP te invita
a inscribirte ahora!**

La asignación de lugares
para los eventos sociales
será de acuerdo con tu región
y número de inscripción

Cuota

Final: \$14,500* al 15 de octubre

* Precio no incluye IVA

Financiamiento:

6 meses sin intereses:

Bancomer y Banamex



Hasta 12 meses
Maricela Lores
Tel. (0155) 1102-0124
Correo: mlores@unicco.com.mx

**Adquiere tus boletos
de avión con**

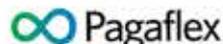
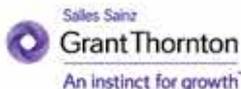


psandusa.com.mx
ventas3@vsandusa.com.mx

Patrocinadores



MOORE STEPHENS



Contacto:

achavez@imcp.org.mx

convencion@imcp.org.mx

Conferencias

Gaby Vargas

Conferencista, comunicadora y asesora de imagen

C.P. Adolfo Castro Rivas

Director General de Grupo Aeroportuario del Sureste

C.P.C. Mauricio Hurtado de Mendoza Valdez

Director General de PwC

Lic. Jaime Ruiz Sacristán

Presidente de la Bolsa Mexicana de Valores

C.P.C. Juan Manuel Portal Martínez

Auditor Superior de la Federación 2010-2017

C.P.C. Felipe Pérez Cervantes

Presidente del Consejo Emisor y Director del Centro de Investigación y Desarrollo del CINIF



IMCP

Sede



CANCUNICC
International Convention Center

Hoteles



Depto. Reservas
res2facb@posadas.com
01 (998) 881 32 00

Código de reservación:
95 Asamblea-Convención
IMCP 2018



Depto. Reservas
reservations@aloftcancun.com.mx
01 (998) 848 99 13

Código de reservación:
CL Conv Inst Mex de Contadores
Públicos



Lic. Damián Navarro
grupos.kgpc@krystal-hotels.com
01 (998) 891 55 67

Código de reservación: IMCP2018



Lic. Cecilia García
grupos.cancun@krystal-hotels.com
01 (998) 848 98 00

Código de reservación:
Instituto Mexicano de Contadores
Públicos

Beneficios patrocinados por



Una licencia de Compilación Fiscal Correlacionada 2018, de Thomson Reuters DoFiscal en la plataforma electrónica ProView.

Una suscripción a la revista Puntos Finos en Proview x 3 meses.



Regalo para convencionistas
y acompañantes
(Capacidad de 10 kilogramos)

Cena show



JORGE CARLOS
MUÑOZ CUEVAS

Los Angeles Azules

Cena baile



Barry Ivan White
Coctel de Bienvenida

Gracias a UniCCo, con tu inscripción participas para ganar un automóvil



SMS Latinoamérica



Síguenos en: ConvencionIMCP @convencionIMCP

www.convencion.imcp.org.mx

CARTA DE LA PRESIDENCIA



El 24 de agosto se llevó a cabo la Segunda Junta de Gobierno del periodo 2017-2018 en la que rendí el informe de la Presidencia del Comité Ejecutivo Nacional (CEN), a mi cargo, presentando el cumplimiento y los avances de los objetivos planteados en la primera Junta de Gobierno y en la Asamblea anual celebrada en la ciudad de León, Guanajuato.

A manera de resumen, estos fueron los resultados más relevantes de cada uno de los objetivos planteados:

Ser un solo equipo. Se presentó el avance de la reforma de Estatutos enfocada en la unificación de las reglas de operación de las regiones, quedando pendiente su estudio, para los Colegios Federados al IMCP.

Debido a la estructura que se está trabajando, se empezará por la alineación de los objetivos desde los vicepresidentes del CEN hasta el último de los asociados, lo cual será paulatinamente.

Ser líderes de opinión. Se expusieron las actividades realizadas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Educación Pública (SEP) y Secretaría de la Función Pública (SFP), así como en el Congreso de la Unión —basado en las propuestas realizadas al SAT sobre los asuntos fiscales—, Dirección General de Profesión (DGP) y Cámara de Senadores sobre la Ley General de Profesiones y la Certificación; en la Secretaría de la Función Pública (SFP) y en la Auditoría Superior de la Federación (ASF) sobre la normatividad del registro contable para entidades gubernamentales.

También se presentaron los acuerdos tomados con el Centro Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF) y el grado de cumplimiento; de igual forma se informó la participación con la IFAC, destacando que el IMCP realiza la compilación (Handbook) de las Normas Internacionales de Auditoría, el Código de Ética Profesional y la Norma de Control de Calidad.

Asimismo, se firmó la renovación del Convenio con Estados Unidos y Canadá sobre el reconocimiento de la calidad de nuestra certificación general y su aceptación para trabajar en ambos países sin la necesidad de revalidar materias de la licenciatura.

Además, se presentaron los resultados del primer Encuentro de México y Latinoamérica, destacando la participación de 13 países latinoamericanos, así como la presencia de Estados Unidos y Canadá, y de los representantes de la IFAC y de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

Ser promotores del desarrollo profesional y humano de los asociados. Se presentó el proyecto —que ya está en marcha—, de la nueva forma para participar en las comisiones técnicas y de desarrollo, aprovechando la estructura del IMCP, con el objetivo de establecer el Plan de Desarrollo Profesional de Carrera en beneficio de todos los asociados, en el cual pueden participar los recién egresados de la licenciatura en las comisiones de las Federadas e integrarse con expertos, y de esta forma prepararse con ellos para luego participar en las comisiones regionales y más adelante en las nacionales; es decir, iniciarán como novatos y terminarán como expertos, consolidado su preparación profesional y mejorando el servicio que presten.

Estas son algunas de las acciones realizadas y presentadas en la Segunda Junta de Gobierno; el informe completo lo pueden consultar en la página Web del Instituto, así como los reportes presentados por cada uno de los integrantes del CEN. La Contaduría Pública más allá de los números.



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

Anúnciate con nosotros

*Ofrece tus servicios al gremio contable
más importante del país*



Contaduría
pública

**Más de 100,000 lectores
te están esperando**

Contacto: Efraín Peralta Bautista
ventas6@imcp.org.mx / 0155 5267 6469 / 044 55 1002 1199



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

C.P.C. José Besil Bardawil
PRESIDENTE
C.P.C. Florentino Bautista Hernández
VICEPRESIDENTE GENERAL
C.P.C. Diamantina Perales Flores
VICEPRESIDENTA DE RELACIONES Y DIFUSIÓN

C.P.C. Armando Espinosa Álvarez
VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN
C.P.C. Tomás Humberto Rubio Pérez
VICEPRESIDENTE DE DOCENCIA
C.P.C. René Humberto Márquez Arcila
VICEPRESIDENTE DEL SECTOR
GUBERNAMENTAL
C.P.C. Alfredo Esquivel Boeta
VICEPRESIDENTE DEL SECTOR EMPRESAS
C.P.C. Carlos Granados Martín del Campo
VICEPRESIDENTE DE PRÁCTICA EXTERNA
C.P.C. Mario Enrique Morales López
VICEPRESIDENTE DE FISCAL

C.P.C. Agustín Aguilar Laurents
VICEPRESIDENTE DE ASUNTOS
INTERNACIONALES
C.P.C. Daniel Óscar Echeverría Arceo
VICEPRESIDENTE DE APOYO A FEDERADAS
C.P.C. Israel Nava Ortega
VICEPRESIDENTE DE CALIDAD DE LA
PRÁCTICA PROFESIONAL
C.P.C. Laura Grajeda Trejo
SECRETARIA
C.P.C. José Ricardo Camacho Acevo
TESORERO
C.P.C. Juan Gabriel Sánchez Martínez
PROTESORERO
C.P.C. Leopoldo Antonio Núñez González
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO

C.P.C. Ramiro Ávalos Martínez
VICEPRESIDENTE REGIÓN
CENTRO-ISTMO-PENINSULAR
C.P.C. Víctor Meraz Castro
VICEPRESIDENTE REGIÓN
CENTRO-OCCIDENTE
C.P.C. Ángel Alberto Rubio Torres
VICEPRESIDENTE REGIÓN NORESTE
C.P.C. Carlos Ibarra Aguiar
VICEPRESIDENTE REGIÓN NOROESTE
C.P.C. Omar Josué Ramírez Torres
AUDITOR DE GESTIÓN
M.A. Gabriel Ramírez Santa Rita
DIRECTOR EJECUTIVO

COMISIÓN DE REVISTA

Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
PRESIDENTA
C.P.C. Arturo Luna López
VICEPRESIDENTE
C.P.C. Ruth Lizbeth Acosta Bustamante
EDITOR DOSSIER

C.P.C. Ruth Lizbeth Acosta Bustamante
L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
M.A. y C.P.C. José de la Fuente Molina
L.C. y M.A. Emilia del Carmen Díaz Solís
C.P.C. Pedro Flores Becerro
C.P.C. Felipe de Jesús Martínez Tizcareño
Dr. Fabián Martínez Villegas
C.P.C. Fernando Medrano Vásquez

Sergio Alberto Morales Zaldívar
C.P.C. Fidel Moreno de los Santos
Lic. Roberto Mourey Romero
Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello
C.P.C. Sergio Quezada Quezada
L.C.P. Alma Elisa Ramírez Cano
C.P.C. Antonio Rodríguez González
C.P. Luis Demetrio Tepox Pérez

EDITORIAL

Azucena García Nares
GERENTE EDITORIAL
José Luis Raya Cruz
EDITOR DE ARTE
Norma Berenice San Martín López
COORDINADORA EDITORIAL
Nicolás M. Centeno Bañuelos
Rubén Lara Corona
CORRECCIÓN DE ESTILO
Gabriela Salcedo Martínez
Belén Gil Carmona
ANUNCIOS IMCP

Noé Pérez Herrera
+52(55) 5267 6420
nperezh@imcp.org.mx
GERENTE COMERCIAL
Efraín Peralta Bautista
+52(55) 5267 6469
ventas6@imcp.org.mx
PUBLICIDAD
María Elizabeth Padilla López
+52(55) 5267 6427
telemarketing@imcp.org.mx
SUSCRIPCIONES
José Saborit Santa
NUESTRO INSTITUTO
Shutterstock® Images
BANCO DE IMÁGENES
Quad Graphics
IMPRESIÓN

Contaduría Pública® es una publicación mensual editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP), Bosque de Tabachines 44 Fracc. Bosques de las Lomas 11700 Ciudad de México +52 55 5267 6400 www.imcp.org.mx. Reserva de derechos al uso exclusivo 04-1990-00000001609-102, ISSN 1870-4883 ambos por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de título 1721 y de Contenido 995 otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Autorización como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano 0130972 con fecha 28 de septiembre de 1972. El IMCP considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que aparecen en su contenido en la medida de lo posible, pudiendo generar errores o variaciones en la precisión de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo responsabilidad propia. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión o posición del IMCP. El IMCP investiga sobre la seriedad de sus anunciantes sin responsabilizarse por las ofertas, productos y servicios relacionados con sus espacios publicitarios. ©Copyright 2018 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del IMCP incluyendo cualquier medio electrónico o magnético. Para referencia en medios periodísticos será suficiente con citar la fuente. Circulación auditada por el Instituto Verificador de Medios, A.C. 07/1/31. Tiraje 25 mil ejemplares. Impresa en México por Reproducciones Fotomecánicas S.A. de C.V. (Quad Graphics), Durazno 1 Col. Las Peritas Tepepan, Xochimilco 16010 Ciudad de México +52-55-5334-1750 www.igq.com

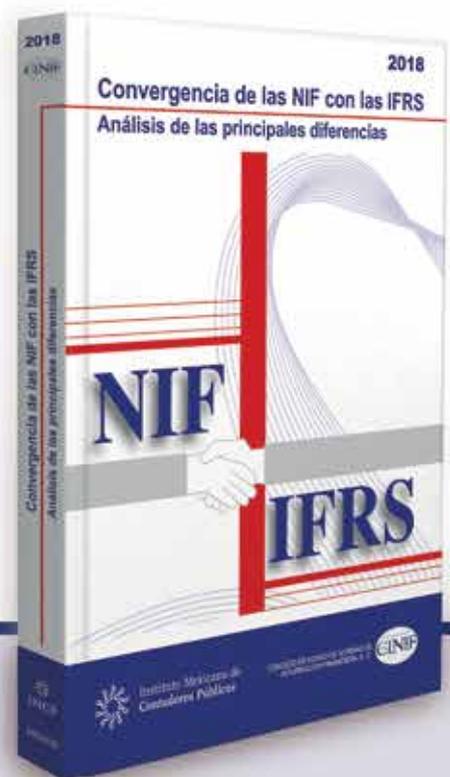


ANUNCIA

La publicación del libro edición 2018
Convergencia de las NIF con las IFRS.
Análisis de las principales diferencias.

Incluye:

- Las diferencias que se determinaron mediante un comparativo de las NIF emitidas por el CINIF en su versión 2018, y las IFRS emitidas por el IASB contenidas en su libro rojo versión 2018.
- Un resumen de las IFRS que se consideran de aplicación supletoria, elaborado en conjunto con la Comisión de Normas de Información Financiera (CONIF) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y el CINIF.
- Una tabla de equivalencias para las traducciones oficiales del inglés al español aprobadas por el IASB.



De venta en las librerías del IMCP

<http://tienda.imcp.org.mx/libreria@imcp.org.mx>
1105-1920 ó 5267-6400

INSCRÍBETE YA al Portal CINIF

Aprovecha las ventajas de ser **SOCIO EXCLUSIVO**:

- Acceso antes de su publicación en el libro de NIF a:
 - Mejoras a las NIF.
 - Interpretaciones a las NIF (INIF).
 - Orientaciones a las NIF (ONIF).
 - Aclaraciones a las NIF.
- Reportes Técnicos del Centro de Investigación y Desarrollo del CINIF.
- Noticias Internacionales sobre normatividad contable.
- Y más...

Para mayor información
sobre la suscripción
y como ser
SOCIO EXCLUSIVO:
[www.cinif.org.mx/
2017_excl_suscripcion.php](http://www.cinif.org.mx/2017_excl_suscripcion.php)



CONTENIDO

SECCIONES

08 _ NOTICIAS
LA BOLSA INSTITUCIONAL
DE VALORES Y LAS
OPORTUNIDADES QUE
NACEN EN EL MERCADO
BURSÁTIL MEXICANO

09 _ FACTOR HUMANO
SENTIDO DE
ACCOUNTABILITY

10 _ ARTES
ARTE EFÍMERO

DOSSIER

14 _ CRECIMIENTO DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

16 _ EL BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO EN LAS
SOCIEDADES

20 _ PREVENCIÓN DEL FRAUDE EN
LAS ORGANIZACIONES

26 _ GESTIÓN POR RESULTADOS
APOYO AL FUNCIONAMIENTO DE LOS
GOBIERNOS CORPORATIVOS EN EL
SECTOR PÚBLICO

30 _ ENTREVISTA CON ROBERTO
DANEL DÍAZ

36 _ EL ASESOR FISCAL EN EL
GOBIERNO CORPORATIVO

38 _ TRASCENDENCIA DE UNA
VISIÓN GLOBAL

40 _ RETO DEL GOBIERNO
CORPORATIVO EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

MISCELÁNEA

46 _ COMITÉ DE AUDITORÍA
PILAR DEL GOBIERNO CORPORATIVO

50 _ RELEVANCIA DE LA
IMPLEMENTACIÓN DEL
ENFOQUE BASADO EN RIESGOS
EN LD

COMISIONES

52 _ NRCC
INFORMACIÓN DE LOS
SOCIOS QUE CUMPLIERON
CON LA MANIFESTACIÓN
DE LA NRCC 2018

54 _ INTERNACIONAL
CONTADORES EN LOS
NEGOCIOS
CONSTRUYENDO EMPRESAS
SÓLIDAS Y SUSTENTABLES
MEDIANTE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO

56 _ SÍNDICOS
ASPECTOS DE LA
REFORMA AL ARTÍCULO
69-B DEL CÓDIGO FISCAL
DE LA FEDERACIÓN

58 _ IMCE
ÍNDICE DE JULIO

COLUMNAS

60 _ RENDICIÓN DE CUENTAS
LA CONTRALORÍA DE
LAS UNIVERSIDADES
PÚBLICAS

61 _ UNIVERSITARIOS
DESPUÉS DE LA
UNIVERSIDAD, ¿QUÉ?

64 _ ACADEMIA
SER SOSTENIBLE O MORIR

Folio 52/2017-2018. Comisión Orientadora de Elecciones (COE) del IMCP.

Folio 53/2017-2018. Dictamen Fiscal 2017. No se iniciarán revisiones de papeles de trabajo AGGC, AGAFF salvo en los casos excepcionales que se indican.

Folio 54/2017-2018. Dictamen Fiscal 2017. Fecha límite para la presentación del dictamen fiscal.

Folio 55/2017-2018. Segunda Junta de Gobierno 2017-2018.

Folio 56/2017-2018. Publicación de la Onceava edición del Código de Ética Profesional.

Folio 57/2017-2018. Dictamen Fiscal 2017. Recepción en la página del SAT.

Folio 58/2017-2018. Dictamen Fiscal 2017. Fechas de presentación.

Folio 59/2017-2018. Dictamen Fiscal 2017-13 de agosto de 2018. Fechas límite para presentarlos.

Se acerca la recta final...y tú ¿cómo vas con el cumplimiento de tus puntos DPC?

Si aún te faltan puntos para el cumplimiento de la Norma de Desarrollo Profesional Continuo, acércate a nosotros para conocer más acerca de nuestros cursos vía internet:

- Prevención de lavado de dinero
- Todo lo que debes saber sobre CFDI 3.3
- Normas de Información Financiera
- Normas de Auditoría
- Finanzas para no financieros
- Norma de control de calidad
- Precios de transferencia
- Ética profesional
- Contabilidad electrónica
- Tratamiento integral de ISR de personas físicas que reciben ingresos por sueldos y salarios
- Formación para formadores

Mayores informes: www.imcp.edu.mx

coach@imcp.org.mx

Tel. (55) 52676457



LA BOLSA INSTITUCIONAL DE VALORES Y LAS OPORTUNIDADES QUE NACEN EN EL MERCADO BURSÁTIL MEXICANO

C.P. Luis Alonso Hurtado Colin
Docente en la Escuela Bancaria y Comercial, *Campus CDMX*
la.hurtado@ebc.edu.mx

Desde su nacimiento hace poco más de un siglo, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) pavimentó el camino del mercado bursátil en México dejando claras las alternativas para las empresas que desearan potenciar su crecimiento por medio de su participación con el gran público inversionista. Hasta 2013 México solo contaba con una bolsa, en comparación con países como EE.UU. en donde por lo menos existen tres principales bolsas (NYSE, NASDAQ y AMEX) de un total de 11; el tamaño del mercado bursátil en nuestro país para ese entonces era pequeño. Es así como en el año 2013 nace un proyecto que se desarrollará por un lustro para lograr su lanzamiento. En 2018 el mundo fijó las miradas en el mercado bursátil mexicano, gracias al nacimiento de la Bolsa Institucional de Valores (BIVA). El hecho de que México, sus empresarios y sus inversionistas ahora cuenten con dos opciones para participar en el mercado bursátil, despierta el interés por la mejora continua y altos niveles de calidad en sus operaciones.

Si hoy en día un empresario mexicano o global se pregunta lo que ofrece la BIVA a su organización, las principales respuestas son que la dirección del proyecto busca generar un mayor dinamismo al ser más incluyente ampliando las opciones de financiamiento de las empresas y de inversiones para superavitarios. Por otro lado, BIVA optó por el respaldo de la estructura tecnológica de NASDAQ, la cual es utilizada en 60 bolsas alrededor del mundo, y sumando infraestructura tecnológica de punta, ha mencionado que cuentan con una posición competitiva favorable respecto de lo que se ha ofertado hasta la fecha en el mercado. Otro argumento que se suma a la mesa de diálogo es que su índice FTSE-BIVA está integrado por 52 emisoras, el cual, comparado contra el S&P/BMV IPC, permite observar que existe un diferencial de 17 empresas participantes por encima de este último índice en el mercado mexicano.

Con los argumentos por parte del equipo directivo de BIVA se crea un nuevo ambiente dentro del mercado financiero, ya que exponen una estrategia incluyente para que más empresas participen como emisoras dentro de su listado, y es que los niveles del valor de capitalización requerido serán inferiores a lo requerido, hoy en día, por su competidor BMV.

No obstante que aún es pronto para asegurar un éxito con esta nueva propuesta ya concretada, lo que sí es palpable es el gran recibimiento que ha tenido la iniciativa. El apoyo que tuvo el autor del proyecto (Central de Corretajes) es incuestionable y en definitiva es oxígeno para el sector empresarial mexicano. Es importante recordar que es poco probable que una empresa logre financiar proyectos de gran envergadura o expansiones territoriales con recursos propios, en la mayoría de las situaciones deben recurrir a opciones de financiamiento y en México ya se tienen dos puntos de encuentro para reunir ideas con capitales, lo cual es un síntoma de que la cultura financiera en México muestra avances. Sin embargo, cada profesionista, cada empresario, cada inversionista, cada ciudadano, desde su trinchera, debe hacer lo propio en aras de comprender que participar en el mercado bursátil, además de representar pérdidas y ganancias, también implica financiar ideas y proyectos que coadyuvan con los objetivos económicos de la nación. Es decir, no solo es invertir en el índice FTSE-BIVA o en alguna emisora en específico, es invertir en la productividad del país, es contrarrestar los efectos negativos de los niveles de desempleo al reducir el porcentaje de la población sin un trabajo para generar productos y servicios competitivos. Siendo así, estamos frente a una ventana de oportunidades que han de lograr escenarios económicos y financieros positivos en un mediano y largo plazo con la capitalización de resultados.



SENTIDO DE ACCOUNTABILITY

L.A.E. Roberto Mourey Romero
Presidente y fundador del Instituto Mettalliderazgo
roberto@mettalliderazgo.com

En este artículo presentaremos el cuarto sentido del mettalíder que es el sentido de *accountability*. Una vez que he definido “quién soy” (sentido de identidad), “para qué estoy aquí-qué diferencia quiero hacer en este mundo” (sentido de trascendencia) y “hacia dónde voy” (sentido de dirección), tenemos que comprometernos con hacer todo esto realidad.

Sentido de *accountability*

Había que hacer un trabajo importante y **todos** estaban seguros que **alguien** lo iba a hacer. **Cualquiera** lo podría haber hecho, pero **nadie** lo hizo. **Alguien** se enojó por esto, porque era el trabajo de **todos**. Cada uno pensó que **cualquiera** lo podía hacer, pero **nadie** se enteró de que **todos** no lo iban a hacer. **Todos** culparon a **alguien**, cuando **nadie** hizo lo que **cualquiera** podría haber hecho.

Anónimo

El sentido de *accountability* es el adueñamiento al 100% de mis resultados y los de mi equipo, y hacer lo que sea necesario, dentro de nuestros valores, hasta lograrlos.

Accountability va más allá de la rendición de cuentas y la responsabilidad. Una persona responsable hace lo que le corresponde, cumple con sus compromisos y ahí se queda. Una persona *accountable* no solo cumple sus tareas, también sabe que no solo le pagan por realizar tareas, sino por lograr resultados, y no se detiene hasta conseguirlos; además, ayuda a sus compañeros a alcanzar los suyos.

Una persona *accountable* sabe que su verdadera función es ayudar a que su equipo gane; tiene un profundo sentido de pertenencia, de compromiso y cariño a su equipo, a su organización, a su familia y a su país; no se pregunta “qué voy a hacer esta semana”, sino “qué voy a lograr esta semana”. No dice: “Esta semana me pongo a dieta”; declara: “Esta semana bajo medio kilo”.

Al ser *accountable* tienes un gran foco en resultados, sabes que los lograrás de una manera o de otra, pero que no dejarás de intentar hasta alcanzarlos.

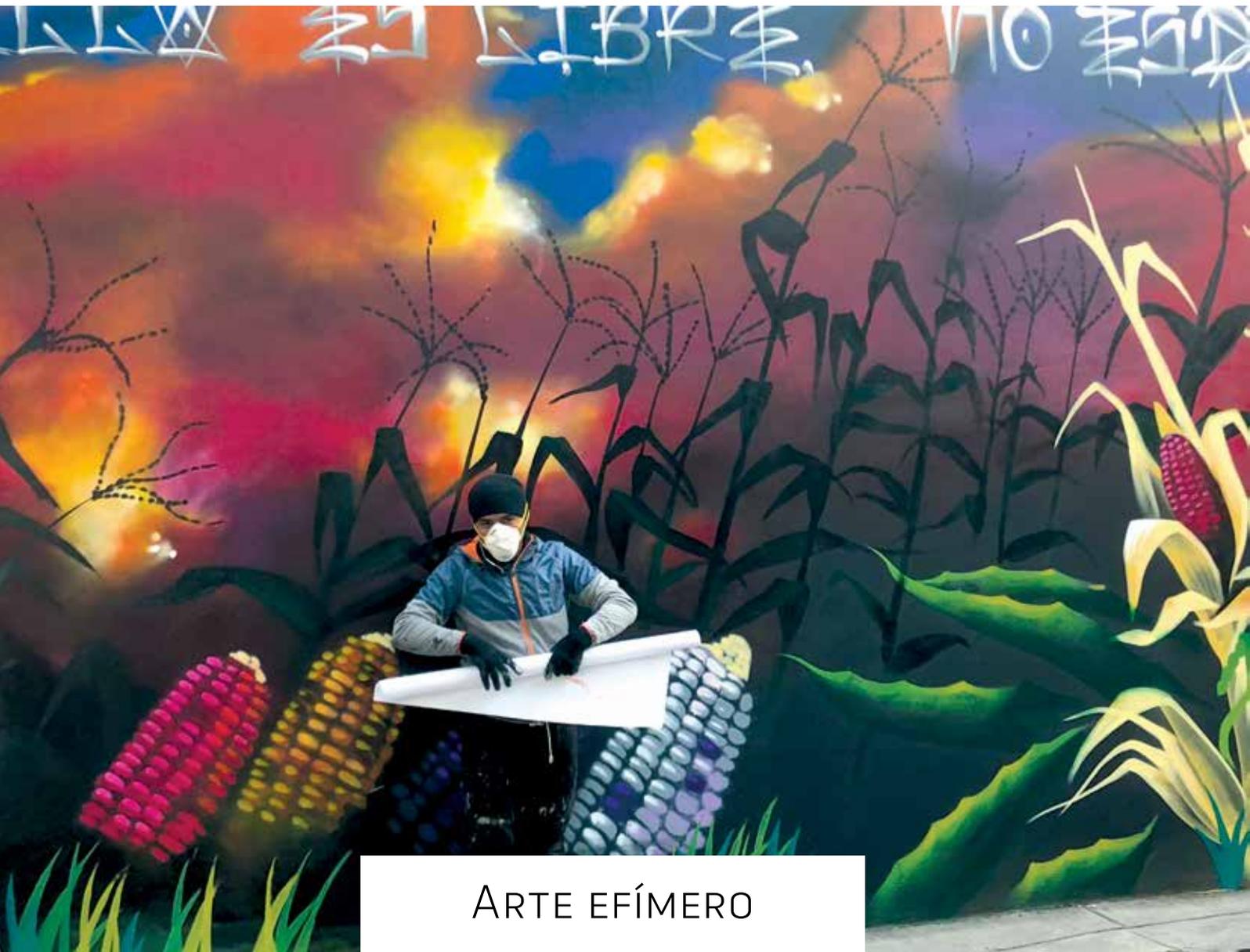
Las cinco competencias del *accountability*

Para construir una cultura de *accountability* se tienen que fortalecer en los ámbitos personal y organizacional las siguientes cinco competencias:

- 1. Resultados:** tener una gran claridad de los 2-3 resultados esenciales (aquellos que vamos a lograr, cueste lo que cueste), en los que toda la organización estará esforzándose todos los días por alcanzarlos. Son aquellos que guardan la esencia del éxito de este año. Es decir, podremos no lograr algunos otros, pero si logramos estos podremos decir que este año fue un año exitoso.
- 2. Ambición:** contar con la capacidad de crear un deseo ardiente al comunicar, inspirar, persuadir y convencer al equipo para dar su máximo esfuerzo y lograr los resultados esperados (definir un “para qué” poderoso).
- 3. Acuerdos:** crear acuerdos que guiarán el comportamiento de cada uno de los miembros. Cómo vamos a colaborar, cuáles son las consecuencias positivas y negativas de cumplir o no cumplir nuestros compromisos.
- 4. Audacia:** mantener nuestra creatividad, esfuerzo, valentía y voluntad focalizados en cómo sí lograr nuestros resultados, a pesar de los obstáculos que se nos presenten.
- 5. Aprendizaje:** crear un ambiente de aprendizaje continuo, tanto en lo individual como en el equipo, por medio de la reflexión y la retroalimentación, que nosotros en lugar de *feedback*, le hemos llamado *feedgrowth*, que es un alimento que nos regalamos para crecer como personas, profesionales, equipo y organización.

Recientemente vivimos el Mundial Rusia 2018, y un claro ejemplo en el fútbol, es cuando un equipo va perdiendo por un gol, faltan dos minutos para que se acabe el partido y hay un tiro de esquina; el portero del equipo, que va perdiendo, cruza la zona de las defensas y la de los mediocampistas, y llega con los delanteros para ayudarles a meter gol. Así se muestra el compromiso cuando se tiene claro que su principal función como jugador es ayudar a que su equipo gane.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos y sus 60 Colegios Federados tienen un sólido sentido de *accountability* que se refleja en sus 111 años de trabajo diario por fortalecer a personas competentes que desarrollen su profesión con la mayor capacidad disponible, tanto técnica como ética, con fines claros: beneficiar a la sociedad y siempre buscar el bien común.



ARTE EFÍMERO

  Elisa Cano
elisa--cano@hotmail.com

Obras de arte cuya duración es tan incierta como el lugar en el que podrás encontrarte con ellas.

En otras épocas, el muralismo estuvo de moda. Grandes pintores eran contratados para dejar su huella en las altas paredes y los techos de edificios públicos. Su firma al calce y sus nombres permanecen en nuestra memoria.

Sin embargo, hoy en día, hombres y mujeres donan su talento al arbitrio del tiempo y a observadores anónimos que transitan las calles de una ciudad. Peatones con prisas que se desplazan de un lado a otro, generalmente al ritmo de relojes acelerados, tienen un encuentro casual

con el arte al cruzar una avenida o antes de llegar a su oficina.

Puedes encontrarte con estas obras en Reforma, Tacubaya, La Ibero, El Rosario, en Xoco. Junto al Palacio Chino... en cualquier lugar.

Algunos transeúntes pocas veces han pisado un museo, y otros, aun siendo amantes del arte y la cultura, van por las calles sin esperar encontrarse en la barda de una iglesia, en la esquina de su casa o en los bajo puentes una obra de arte de alguien que seguramente no conocerán. Y aún así, detendrán su andar para observar por unos segundos, cuadros a la altura de la ciudad. Quizá podrán estremecerse.

Esos pintores anónimos, a los que nos referimos, son autores de retratos, paisajes, rostros, xoloescuintles, seres fantásticos, naturaleza viva... cultura urbana que resalta los muros grisáceos de calles y avenidas, en las grandes ciudades. Contrastan el color con el asfalto pinturas de alta calidad, cuya permanencia es azarosa e incierta. Y aún así viven. En medio del tránsito concurrido o en calles abandonadas, los cuadros que se quedan plasmados en la pared se vuelven testigos las veinticuatro horas de la cantidad de personas que caminan por las calles para llegar a su trabajo, a un hospital o a su hogar.

Yo me encontré con unas mazorcas de cuatro colores: rojo, morado, púrpura y azul con tonalidades brillantes. En la parte inferior había siluetas rojas y verdes de varios hombres caminando. Uno de los creadores me comentó que la técnica que utilizaban es el estencil (*stencil*).

Los artistas dejaron de ser del todo anónimos para mí. Tuve la oportunidad de conocer sus nombres: Fer, Mauricio, Nuke. Los encontré trabajando.

Más adelante vi una luna. La primera vez que pasé por ahí, era blanca. Seguí mi camino y cuando volví, más tarde, a ese lugar, esa misma luna era roja. Me detuve a contemplar. Sus tonalidades habían cambiado, como la Luna del 27 de julio de 2018. Tuve la suerte de dialogar con uno de ellos, quien estaba terminando su trabajo, a punto de partir. Eran casi las 10 de la noche. Le pregunté sobre el cambio en el color de la luna en la pared, y él me dijo que lo que pinta nunca está prediseñado. Conforme empieza a bocetar, la obra cobra vida, de acuerdo con lo que observa a su alrededor.

El artista escucha las conversaciones del momento, siente las condiciones del lugar e integra los elementos que lo rodean para dar vida a su cuadro. No hay nada predefinido. No sabe en qué momento terminará su labor. El cuadro adquiere una personalidad propia que necesita de la mano diestra y la visión de su creador para cobrar vida, además de un equipo de colaboradores que participan en las diferentes etapas del proyecto. Intervienen varios artistas urbanos: pintores, fotógrafos, diseñadores.

Para empezar, es necesario limpiar la pared, prepararla, poner un fondo, en este caso negro y, finalmente, incluir el color, momento en el que surge la magia, las figuras. Al realizar los trazos es cuando emerge la imagen.

El proceso del mural es improvisado. Todo se hace directamente en la pared. No existen pruebas previas. Además, se tienen que tomar en cuenta las condiciones del lugar. Cómo afecta la luz de la acera, las sombras de los árboles y los postes, por ejemplo.

Nuke, como se da a conocer José Montalvo, me comentó que, en este caso, sus obras contemplaron el eclipse y la Luna roja porque para él es importante pintar lo que está pasando en el universo, en la ciudad. En tiempo real.

Su trabajo incluye un vínculo con el entorno. Un reflejo del tiempo presente.

Es un ejercicio de observación y diálogo constante, entre el artista, los transeúntes, el lugar, los colores, el sonido y todos los elementos que intervienen en el espacio y el momento concreto en el que se realiza la actividad de pintar. Se vuelve un triángulo creativo entre el artista, sus circunstancias y la obra.

Arte efímero.

Recomendaciones

El arte vive más allá de los libros, las esculturas, las galerías, las salas de concierto... los procesos de legitimación. Sale a nuestro encuentro en plena ciudad.

Apreciar nuestro entorno y la riqueza cultural que emerge en los tejidos de los artesanos de cada estado de la República Mexicana, es un claro ejemplo.

Escuchar los regionalismos, la forma de hablar de las diferentes zonas del país, sus dichos y saberes populares.

Descubrir en los colores típicos de la artesanía mexicana un lenguaje.

Si observamos con detenimiento nuestro entorno, descubriremos que el arte está en todas partes y seguramente, querremos saber más. Quizá probar la experiencia de crear.



Gobierno corporativo

El tema que hoy se aborda en nuestra revista es por demás interesante, sobre todo, por la importancia del gobierno corporativo en las empresas para dar transparencia y confianza a los interesados en la misma, ya que el gobierno corporativo permite tener una estructura equilibrada de sus órganos de poder; es decir, de los accionistas (Asamblea), del Consejo de Administración (representantes de los accionistas para la toma de decisiones) y del Director General (ejecutor del mandato del Consejo de Administración).

Aunque no existe un modelo único para implementar un adecuado gobierno corporativo, la experiencia de las grandes empresas que cotizan en los mercados de valores ha permitido establecer principios generales que se utilizan a escala mundial –algunos de estos derivados de las demandas de contar con información adecuada, confiable y transparente–, que surgieron después de los escándalos financieros que originaron las últimas crisis internacionales.

Por lo anterior, hablar de gobierno corporativo para las grandes empresas es hablar de confianza en la emisión de su información financiera, así como de la transparencia de esta, y de la importancia de brindar mayor seguridad a los inversionistas y al público en general.

En esta edición de *Contaduría Pública*, la Región Noroeste del Instituto Mexicano de Contadores Públicos explica la relevancia del gobierno corporativo en cada uno de los artículos publicados, sobre todo, el rol que juega el Contador Público Certificado en el entendimiento del tema, cuya finalidad principal es incrementar el valor de cada empresa y lograr que subsista el mayor tiempo de vida posible.

C.P.C. RUTH LIZBETH ACOSTA BUSTAMANTE
COORDINADORA DE DOSSIER REGIÓN NOROESTE



Integrantes de la Región Noroeste del IMCP.



Región Noroeste

BAJA CALIFORNIA
BAJA CALIFORNIA SUR
SINALOA
SONORA

- Colegio de Contadores Públicos de Baja California
- Colegio de Contadores Públicos de Baja California Sur
- Colegio de Contadores Públicos de Culiacán
- Colegio de Contadores Públicos de Ensenada
- Colegio de Contadores Públicos de Mexicali
- Colegio de Contadores Públicos del Norte de Sinaloa
- Colegio de Contadores Públicos de la Región del Mayo
- Instituto y Colegio de Contadores Públicos de Sinaloa
- Colegio de Contadores Públicos de Sonora
- Instituto Sonorense de Contadores Públicos

Crecimiento de las pequeñas y medianas empresas



C.P.C. VIRGINIA SANDOVAL BOJÓRQUEZ
PRESIDENTA DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN Y
COMPENSACIÓN DEL IMCP
C.EVALUACION.C.2017-18@IMCP.ORG.MX

En el siglo XXI, la mayoría de las organizaciones han tenido que innovar sus procesos para mantener su vigencia en el mercado. Esto ha provocado que las grandes corporaciones y las pequeñas y medianas empresas busquen implementar en sus consejos de administración el código de mejores prácticas corporativas que recomienda la integración de un órgano de apoyo a la administración: el gobierno corporativo. Este se refiere, de forma general, a las reglas, procesos y leyes que especifican cómo debe operarse, regularse y controlarse una empresa pequeña o mediana. El gobierno corporativo ya se utiliza en las grandes empresas, sobre todo, en los países desarrollados que integran la Unión Europea, Canadá y EE.UU.

Si bien es difícil obtener una definición puntual, al referirnos a reglas y procesos de un gobierno corporativo, es precisamente un conjunto de procedimientos que se establecen en la empresa para buscar la estandarización y transparencia de la información, así como la democratización y el apuntalamiento de los medios establecidos para la toma de decisiones.

La columna vertebral del gobierno corporativo en cualquier empresa mediana o pequeña, y por supuesto en las grandes compañías, está constituida por el Consejo de Administración, el cual, si observa las mejores prácticas corporativas, contará con la participación de consejeros independientes que brindarán diversidad, experiencia y análisis multivariado a la administración.

Como resultado de esta estructura, surgen esquemas más robustos, por medio de la conformación y el establecimiento de diferentes comités, como son:

- El Comité de Auditoría.
- El Comité de Planeación y Riesgos.

- El Comité de Finanzas.
- El Comité de Evaluación y Compensación.
- El Comité de *Marketing*.

Estos comités constituyen la herramienta más importante para las pequeñas y medianas empresas en su institucionalización y, por ende, el medio más efectivo para subsistir más allá de los fundadores o de la primera generación de administradores.

Todos los elementos del gobierno corporativo son fundamentales, pues un buen marco teórico implicará un buen diseño de su función, pero también es relevante la implementación, el monitoreo de las funciones de aquellos involucrados, el establecimiento de equilibrios, ya que tampoco se trata de generar una burocracia que ralente la toma de decisiones, sino por el contrario, que sea eficiente y genere un valor económico a la empresa.

Una función a la que se orienta el gobierno corporativo es la transparencia, pues esta permite lograr múltiples beneficios que van desde la generación de ahorros –al tener información fidedigna y procesos para la toma de decisiones de compra de insumos, realización de inversiones, etcétera– hasta contar con estados financieros y documentos de trabajo adecuados para su presentación al Consejo de Administración. Otro elemento es el de la confianza, pues la rendición de cuentas y generación de información estandarizada permiten a los accionistas compenetrarse más con su gerencia y, a su vez, alcanzar mayor fluidez en la ejecución de negocios.

La reglamentación es otro beneficio importante, porque marca la pauta de conducta de toda la organización, desde la alta gerencia y la gerencia media hasta los mandos operativos, lo cual posibilita permear la filosofía empresarial en toda la organización.

Así pues, las pequeñas y medianas empresas tienen en su organigrama al director general como el más alto nivel y de este dependen todas las gerencias operativas. Se estima que en México 95% de los directivos son los dueños. Cuando la empresa realmente comienza a construir un gobierno para la institucionalización de su filosofía, la organización debe crecer hacia arriba, es decir, por encima de un director general debe haber un Consejo de Administración, integrado por consejeros patrimoniales externos y representantes de socios; este Consejo será el encargado de definir la estrategia y supervisar al equipo gerencial y operativo. Arriba del Consejo de Administración está la asamblea de accionistas, cuyos integrantes son las personas que han invertido capital y



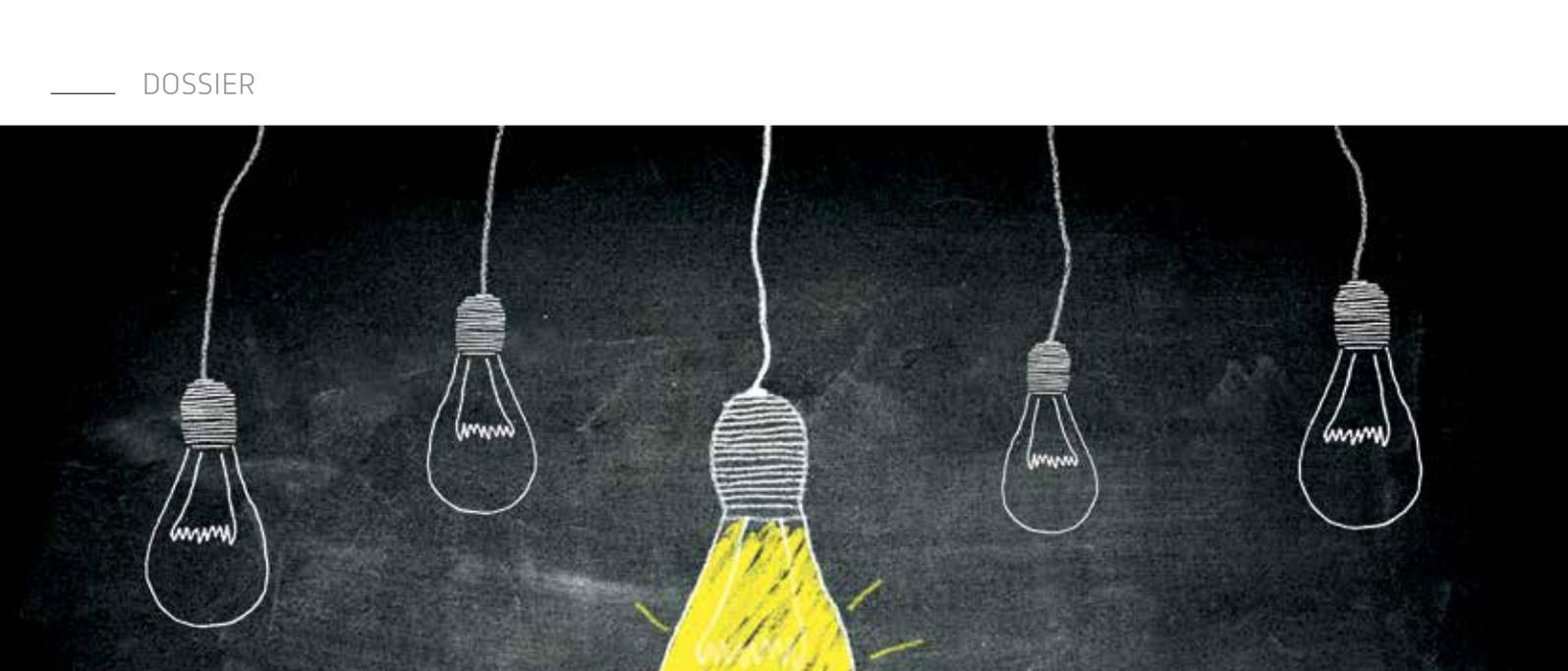
CUANDO LA EMPRESA
REALMENTE COMIENZA
A CONSTRUIR UN
GOBIERNO PARA LA
INSTITUCIONALIZACIÓN DE SU
FILOSOFÍA, LA ORGANIZACIÓN
DEBE CRECER HACIA ARRIBA,
ES DECIR, POR ENCIMA DE
UN DIRECTOR GENERAL
DEBE HABER UN CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN”

que tienen como objetivo fundamental valorar el riesgo y rendimiento. Asimismo, en la parte más alta de la organización está el consejo familiar o consejo de socios; el objetivo de este órgano colegiado es decidir dónde invertirán su patrimonio y cómo administrarán la relación de la familia.

Es preciso destacar los beneficios que la implementación del gobierno corporativo trae a la empresa a mediano y largo plazos, pues aporta a la sostenibilidad y logra que la organización perdure más allá del talento de su fundador. De igual forma, hay que dejar en claro que *gobierno corporativo* no es un concepto de altísima satisfacción que requiera de la construcción de grandes arquitecturas burocráticas y jerarquizadas, sino un marco institucional, profesional, ético y jurídico para hacer negocios con base en principios, y que lo que importa no es cuántos comités, consejeros y especialistas se tengan, sino asegurar que estos cumplan cabalmente con todas sus funciones.

También es necesario que se respeten los principios del gobierno corporativo como si fueran un código de honor, y que los participantes, que forman parte de él, contribuyan con las mejores ideas para desarrollar los perfiles estratégicos de las empresas medianas y pequeñas, así como ayudarlas a crecer, a prevenir y sortear mejor todos los retos y los riesgos que se encuentran en el horizonte.

Finalmente, es importante “transmitir los principios sobre los que se fundamenta el gobierno corporativo y entenderlos para su adecuada implantación al entorno específico de cada empresa y su cultura”. ☞



El buen gobierno corporativo en las sociedades

C.P.C. Y P.C.C.A. JOSÉ CARLOS CARDOSO CASTELLANOS
 SOCIO DIRECTOR DEL MGI BARGALLÓ CARDOSO Y ASOCIADOS, S.C.
 EXPRESIDENTE DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO
 MIEMBRO DEL SUBCOMITÉ JURÍDICO DEL COMITÉ DE MEJORES
 PRÁCTICAS CORPORATIVAS DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL
 JCARDOSO@BARGALLO.COM.MX

A mediados de 2018, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) presentó la tercera versión revisada del *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, ahora denominado *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*

Esta versión incorpora los pronunciamientos que en septiembre de 2015 dieron a conocer la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Grupo de los 20 (G20), entre los que destacan las adiciones a los principios de un buen sistema de gobierno corporativo, tales como:

- La generación del valor económico y social de la sociedad.
- La conducción honesta y responsable de la sociedad.

- La emisión de un código de ética de la sociedad.
- El aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad.
- La identificación, administración control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad.

Como consecuencia de lo anterior, se incrementaron de 11 a 12, los principios básicos que debe contener un buen sistema de gobierno corporativo en las sociedades mexicanas, los cuales se sugiere que sean adoptados como parte de los principios, valores y la cultura de la sociedad y observados por el Consejo de Administración, la dirección general y los funcionarios de alto nivel.

En este nuevo texto se hace hincapié en la buena relación que debe existir entre los socios, indispensable para un adecuado desempeño de las funciones

del Consejo de Administración, motivo por el cual la Práctica 7 del Código, fue modificada para incorporar el siguiente texto: “Se recomienda que la sociedad tenga definido un procedimiento para la prevención y solución pacífica y negociada de los conflictos entre los accionistas y/o entre los consejeros, privilegiando los mecanismos alternativos de solución de controversias”.

Otras de las adiciones al Código están contenidas en la Práctica 8, en la que se recomienda:

- Definir su rumbo estratégico.
- Incorporar la innovación a la cultura y forma de pensar de la sociedad.

Hoy en día, una de las características de las empresas líderes consiste en diseñar y ejecutar estrategias con una visión hacia el mañana, independientemente del sector económico en que se desenvuelven.

Lo anterior significa que el verdadero sentido de la conducción estratégica de una sociedad adquiere la relevancia que le corresponde, en la medida en que se oriente de manera permanente a lograr un crecimiento rentable y sustentable a largo plazo.

En este sentido, corresponde al Consejo de Administración hacer claro el rumbo estratégico de la sociedad, puntualizando la necesidad de obtener resultados tangibles que agreguen valor a su desempeño global, dentro de un escenario caracterizado por cambios constantes en la realidad de los procesos económicos, tanto en el plano local como en el internacional.

Al respecto, no podemos soslayar el papel preponderante que tiene la innovación como elemento que aporta nuevas ideas y conceptos tendientes a incrementar la competitividad de la empresa.

La rapidez con que se generan nuevos escenarios en el mercado global reclama adoptar un programa de innovación que asegure una gestión adecuada del cambio, de tal modo que se garantice su permanencia en el mercado.

Otro tema contenido en esta tercera versión revisada se refiere a la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración, fundamentando esta recomendación en que “sus habilidades le permiten aportar ideas y puntos de vista distintos a los asuntos de la sociedad, enriqueciendo así la diversidad de conocimientos y experiencias”.



*EL VERDADERO SENTIDO
DE LA CONDUCCIÓN
ESTRATÉGICA DE UNA
SOCIEDAD ADQUIERE
LA RELEVANCIA QUE
LE CORRESPONDE, EN
LA MEDIDA EN QUE SE
ORIENTE DE MANERA
PERMANENTE A LOGRAR
UN CRECIMIENTO RENTABLE
Y SUSTENTABLE A LARGO
PLAZO”*

Esta recomendación ya se ha venido escuchando en diversos foros, inclusive se ha propuesto cambiar la legislación mexicana estableciendo “cuotas de género”, lo cual se considera improcedente, ya que el propósito de incorporar a la mujer se debe al reconocimiento de sus aptitudes y habilidades.

Otro de los asuntos a los que se otorgó mayor énfasis en la tercera versión revisada del Código, se refiere a una función básica en la que el Consejo de Administración debe tomar determinaciones importantes, por lo que se agregó el Capítulo VIII para incorporar la función de Riesgo y cumplimiento, la que se aborda más adelante.

Dentro del Capítulo VI, referido a la “Función de evaluación y compensación”, en la Práctica 41, se introdujeron nuevas funciones, tales como:

- Asegurar que el talento y la estructura de la organización estén alineados al plan estratégico aprobado por el Consejo de Administración.
- Recomendar los criterios para la contratación y compensación de los consejeros.
- Analizar y presentar al Consejo de Administración para su aprobación, el Código de Ética.

- Asegurar que en la familia de los accionistas exista un acuerdo que defina la forma como serán representados sus intereses en el Consejo de Administración de la sociedad, a fin de evitar conflictos de intereses que en ocasiones se presentan en empresas familiares.

Dentro de este mismo Capítulo, se adicionó la Práctica 46, en la cual se recomienda que este Comité apoye al Consejo de Administración en la definición del perfil de los consejeros, sus objetivos, así como del mecanismo para su contratación, evaluación y compensación. Esta nueva práctica se derivó de la importancia que tiene asegurar la generación del valor económico y social, así como el logro de los objetivos establecidos, por lo que se debe garantizar un adecuado desempeño de los consejeros.

Al Capítulo VIII, incorporado en la citada tercera versión revisada, se le denominó “Función de riesgo y cumplimiento”, en el cual se aborda uno de los problemas más delicados que se han presentado en las sociedades, referidos a la prevención, detección y mitigación de los riesgos identificados y por lo que se consideró que debe ser una función a cargo de un comité para apoyar al Consejo de Administración.

En este capítulo se hace una clasificación de los riesgos a que está sujeta una sociedad, separándolos de la siguiente manera:

- Riesgos estratégicos.
- Riesgos financieros.
- Riesgos operativos.
- Riesgos de cumplimiento.

Los riesgos estratégicos se definen como aquellos que pongan en peligro la estabilidad y permanencia en el tiempo de las sociedades, entre los que destacan:

- a) Ataques cibernéticos y robo de información.
- b) Uso del teléfono, del Internet, las redes privadas y las redes sociales dentro de las instalaciones de la sociedad.
- c) Continuidad del negocio y la recuperación de información en caso de desastres.
- d) Efectos de los cambios económicos y regulatorios del país y del extranjero.
- e) Disrupción en el modelo de negocio.
- f) Cambios climáticos y sus efectos en la cadena de suministros.
- g) Movimientos geopolíticos, sociales y migración.

- h) Efectos en la reputación y la confianza en la marca.
- i) Ausencia de innovación y desarrollo de nuevos negocios.
- j) Ausencia de un plan formal de sucesión en la sociedad.

Así como aquellas actividades específicas de cada sociedad, dependiendo de su giro, magnitud y complejidad.

La gestión de riesgos estratégicos es particularmente importante, dado que proporciona al Consejo de Administración y a la Dirección General, las herramientas necesarias para estar en condiciones de monitorear, mitigar y dar seguimiento estricto a los eventos que, eventualmente, podrían afectar la consecución de los objetivos y, en consecuencia, la permanencia, en el tiempo, de la empresa.

Dada la importancia que se otorgó a estas funciones, se recomienda que el Consejo de Administración dedique tiempo en una de las sesiones al año, para evaluar estos riesgos estratégicos y dar seguimiento a la mitigación de los riesgos identificados.

Todas estas adiciones, que han enriquecido al *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, nos permiten reflexionar sobre la participación que los Contadores Públicos debemos tener para contribuir a la mejora de la gestión de las sociedades y propiciar su permanencia en el mercado.

De la lectura de este documento, y en relación con el nuevo Capítulo “Función de riesgos y cumplimiento”, surge la necesidad ineludible de la realización de la auditoría interna. Por las características propias de esta función, se podrá asegurar la identificación de riesgos estratégicos, financieros, operacionales y de cumplimiento a que está sujeta una sociedad, así como para su seguimiento y mitigación.

Por lo que se refiere a los riesgos financieros y operacionales, se le delegó a la dirección general de las sociedades su seguimiento.

De todo lo anteriormente expuesto, se concluye que la incorporación de los principios y las mejores prácticas de gobierno corporativo en la cultura de las sociedades contribuirá a su institucionalización y a que sean competitivas y permanentes en el tiempo. ☞



*México necesita más expertos en esta materia,
¡inscríbete!*

DIPLOMADO EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO

INICIA EL 18 DE SEPTIEMBRE DE 2018

*Obtén las herramientas para la aplicación
puntual del esquema jurídico tributario*

DIPLOMADO EN IMPUESTOS

Cumplimiento tributario
y resolución de casos y conflictos

Nuevo
contenido

INICIA EL 24 DE SEPTIEMBRE DE 2018

Cupo
limitado

Mayores informes e inscripciones

Tels. 1105 1907 y 1105 1900, Exts. 1628 y 1623
diplomados@colegiocpmexico.org.mx

Consulta precios
y temario





Prevención del fraude en las organizaciones

A menudo los integrantes del gobierno corporativo de las organizaciones tienden a pensar que el origen de los fraudes proviene de una falta de cultura ética de los individuos, sin embargo es responsabilidad del propio gobierno corporativo diseñar, difundir e infundir la cultura ética de las instituciones, estableciendo métodos de monitoreo y supervisión, propiciando una comunicación eficiente, instaurando métodos de denuncia, revisando la planeación principal, trabajando de manera eficiente en la administración de riesgos, entre otras acciones, con el fin de disuadir y combatir el fraude

Pero iniciemos por sus conceptos básicos. Bernal, Oneto, Penfold, Schneider y Wilcox definen el gobierno corporativo como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa.¹

A su vez, Ramiro Salvochea afirma: “El concepto de gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, el Directorio y la Alta Administración”.²

En cuanto al control interno, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) lo define como un proceso ejecutado por

la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.³

El presente artículo es una descripción de cómo deben interrelacionarse, por una parte, el gobierno corporativo y el sistema de control interno de la empresa y, por otra, la actitud firme y frontal de asumir en la organización una posición de combate a la corrupción, una cultura que incentive, tanto una postura de carácter preventivo como una



C.P.C. GUILLERMO WILLIAMS BAUTISTA,
MCIE, CRMA, CFE
SOCIO DIRECTOR DE AUDITORÍA FORENSE DEL
NOROESTE, S.C.
VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN DEL IMCP SONORA
Y VICEPRESIDENTE GUBERNAMENTAL DEL IMCP ZONA
NOROESTE.
GWILLIAMS@LIVE.COM.MX

de disuasión y combate al fraude desde el seno del propio gobierno corporativo.

Para lograrlo debe comprenderse tácitamente cómo el primer componente del control interno –el ambiente de control– tiene una relación inseparable con el gobierno corporativo, y esto es así, debido a que el ambiente de control establece cómo se organiza la empresa o institución, el compromiso que se tiene con la competencia, el impulso de una cultura ética institucional y todas aquellas decisiones y comportamiento que marcan el “*Tone at the Top*” o el tono de la Alta Dirección.

Algunas de las tareas fundamentales del gobierno corporativo para establecer un tono adecuado de la Alta Dirección, son las siguientes:

- Sistemas adecuados de monitoreo y supervisión, por medio de un comité o algún cuerpo colegiado que sea designado al respecto.
- Parámetros medibles incluidos en la planeación estratégica, la cual también debe ser aprobada por el principal órgano de dirección de la empresa.
- Una cultura de riesgo y el apetito de la empresa al mismo.

- Identificación de acontecimientos, ya sean aquellos que no ayudan a cumplir las metas de la empresa tanto como aquellas que impulsan su desarrollo de manera acelerada, esto debe ser llevado por medio de reportes especiales hacia las juntas de gobierno.
- Comunicación e información relevante como una tónica de cultura cotidiana en la empresa o entidad de gobierno.

Habría que comprender también que la cultura ética de la organización dimana del propio Consejo Directivo y no solo de instrumentos normativos como son el Código de Ética y el Código de Conducta, sino también con el ejemplo mismo de cumplimiento de estos códigos por parte de todas las personas que integran los grupos directivos de alto nivel.

Por otro lado, el establecimiento de presupuestos implica contar con un instrumento de medición que debe ser, a su vez, vigilado y explicado en sus variaciones al Consejo Directivo para que este, por su parte, tome medidas eficientes para lograr los objetivos de la empresa.

Todo esto tiene que ver, en gran medida, con la disuasión del fraude, puesto que cerrar las puertas a las oportunidades que dejan las fallas de control es la principal herramienta para prevenir eventos indeseables como es el cometimiento de ilícitos y violaciones a las políticas establecidas.

Si bien es cierto que el Consejo Directivo no puede estar en todos los niveles de ejecución de la empresa, también lo es que su principal responsabilidad es la de establecer mecanismos de monitoreo y supervisión adecuados que logren verificar que los objetivos de la empresa se están cumpliendo, los planes estratégicos se están llevando a cabo, y se están ejerciendo los presupuestos de manera eficaz, eficiente y con la máxima economía. Todo esto se debe comunicar por medio de un sistema de información relevante, útil y ágil para que permita cumplir con todos estos cometidos.

Adicionalmente, el gobierno corporativo se ayuda de metodologías establecidas, como es la ISO 37001:2016⁴, la práctica a escala mundial de mayor magnitud para la lucha contra el soborno, que es la cuna de algunos de los fraudes más grandes en las instituciones.

Un factor importante en el gobierno corporativo es establecer y comunicar los valores de la organización, los cuales deben ser una guía sobre cómo realizar las operaciones de forma cotidiana, de tal manera que si dentro de los valores de la empresa está la honestidad y la empresa se dedica a

la construcción y venta de casas-habitación, una práctica congruente con el valor establecido, sería la de vigilar que todos los productos recibidos, construidos y entregados por la empresa cumplan con los estándares requeridos en los contratos respectivos contando con un informe de cómo se ha construido y entregado el producto al cliente, de tal forma que se reporte cualquier tipo de desviación al valor de la honestidad establecido en el proceso, dando un seguimiento adecuado al significado del valor instituido en la empresa.

De esta forma, la empresa o entidad ejerce el liderazgo por medio de la Alta Dirección en congruencia con el principio fundamental que ha plasmado en su escala de valores.

Otro punto donde el gobierno corporativo debe mostrar una actitud coherente en el combate contra el fraude ocupacional (o de cualquier otro tipo) es en el de buscar imponer sanciones ejemplares, como son la interposición de denuncias, la rescisión de contratos con empresas cuyas prácticas son fraudulentas cuando haya quedado demostrado el ilícito y, por supuesto, de los empleados que hayan participado en hechos inadecuados, ya sea por la omisión de haber alertado a la empresa de actos anómalos o por haberlos cometido; no hay nada peor que mandar un mensaje implícito de tolerancia a actitudes fraudulentas por parte de nuestros propios empleados y funcionarios, eso es, más bien, alentarlos a dañar a nuestra propia empresa.

Claro está, que establecer protocolos antifraude implica una serie de actividades que deben ser observados y puestos en marcha por la empresa, en forma de pláticas de inducción, formación de expedientes de los empleados, realización de entrevistas con énfasis en los valores de la empresa y la no tolerancia de actitudes fraudulentas, capacitación constante en ética y conducta, entre otras.

También, en perfecta sintonía con todo lo anteriormente mencionado, se deben establecer procedimientos específicos en cuanto a la posibilidad de informar acerca de actos fraudulentos cometidos por empleados de la empresa, sus proveedores, sus vendedores, los comisionistas, etc., pero diseñados de tal forma que garanticen el seguimiento de las denuncias, la protección de los denunciantes y el análisis de todos los datos recabados por medio de la debida diligencia.

Un aspecto importantísimo en la prevención del fraude es instaurar procedimientos preventivos y detectivos, así como políticas que establezcan con claridad cómo se procederá cuando se descubra un

fraude. Por supuesto, aunque esto no es suficiente, hay que cumplir esas políticas, de tal manera que la cuestión del castigo para los defraudadores no se interprete como letra muerta y no alcance *a posteriori* su papel preventivo.

Hay que considerar que ningún fraude es igual a otro, quizá se encuentren causas similares, algunos *modus operandi* parecidos, pero la estructura del control interno se asemeja al ADN de las personas, ninguno es idéntico a otro y, por lo tanto, en las formas de defraudar se aprovechan las debilidades de control específicas; por consiguiente, la forma de perpetuarlos es totalmente distinta, ya que el modo de operar de las empresas no es igual (por más que lo parezca), por lo que los defraudadores siempre estarán atentos a las diversas debilidades de las mismas.

De acuerdo con la escala del fraude, 20% de las personas a escala mundial siempre van a buscar el cómo defraudar, 60% cometerá fraude cuando encuentre las condiciones para realizarlo y solo 20% de las personas en el mundo jamás cometería un fraude.

Así que, reflexionando un poco sobre la escala anterior, el gran papel del gobierno corporativo de las empresas debe enfatizar esfuerzos para aminorar la oportunidad que presentan las debilidades de control interno que pueden ser aprovechadas normalmente por 80% de las personas que tengan acceso a información, recursos, fórmulas comerciales, modelos de negocios, procesos de producción, etc. y que son la fuente de las riquezas de las empresas.

De conformidad con el Informe a las Naciones 2018,⁵ las debilidades en el control interno fueron la principal causa de fraude llegando a 50% de los casos a escala mundial.

Hay que tomar en cuenta que, en promedio, los fraudes en las empresas se llevan 5% de los ingresos que obtienen las organizaciones,⁶ fijese bien usted, mencioné 5% de los ingresos, no de las utilidades; si analizamos ese dato, los defraudadores a escala mundial suelen llevarse, en muchos casos, más que los accionistas de las empresas.

Otro de los factores que debe ser contemplado para la cuestión del fraude es que existe el mito por parte de los empresarios de que si hubiera un evento de fraude dentro de la empresa se darían cuenta inmediatamente, no obstante, 84% de las empresas defraudadas tuvieron ante sí indicios de que se les estaba cometiendo fraude y, sin embargo, de inicio no los calificaron como tales, sino hasta después de haber investigado el ilícito.⁷

Por lo tanto, resulta recomendable dentro de las actividades de supervisión, contratar elementos capacitados en la lucha contra el fraude, o bien la contratación de despachos externos para la realización de las denominadas auditorías forenses.

Las tres líneas de defensa

Aun cuando no es un tema nuevo, pues el mismo data de 2013, es importante tomar en consideración la declaración de posición del Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), fijada en el reporte “Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control”,⁸ en el que se muestra claramente cómo el gobierno corporativo debe mostrar una actitud proactiva en la conformación de “las tres líneas de defensa” de las empresas y entidades gubernamentales.

Como se observa en la figura 1, los controles de la gerencia y las medidas de control interno forman la primera línea de defensa de las organizaciones y su responsable directo es la Alta Dirección, es decir, la gerencia, la Dirección General o la Dirección particular de la unidad administrativa.

La segunda línea de defensa se encuentra conformada por los controles financieros, la seguridad, la gestión de riesgos, el sistema de aseguramiento de la calidad, la inspección y el cumplimiento normativo.

Podríamos decir, en consecuencia, que la segunda línea de defensa está conformada por los controles específicos de la organización en temas también específicos, es decir, por citar un ejemplo, la adecuada segregación de funciones se vuelve un control

específico en la operación de transacciones financieras al separar las actividades de realización de transferencias, la conciliación de operaciones bancarias y la autorización de los movimientos; de igual manera, existen controles específicos en seguridad, gestión de riesgos, calidad, inspección y cumplimiento según se ha mencionado anteriormente.

La tercera línea de defensa de las organizaciones es la auditoría interna, y no necesariamente se refiere a la estructura de un gran departamento, sino a la función específica de la revisión escéptica y profesional de las operaciones y el desarrollo constante del control interno, así como el aseguramiento de los procesos operativos, productivos, administrativos y financieros de la propia organización.

De conformidad con el reporte del IIA,

[...] Aunque ni los organismos de gobierno corporativo ni la Alta Dirección figuran entre las tres “líneas” en este modelo, no hay discusión de que el sistema de gestión de riesgos no estaría completo sin considerar primero las funciones esenciales de los organismos de gobierno corporativo (es decir, los consejos de administración u órganos equivalentes) y de la Alta Dirección. [...] [Estos] son los principales interesados en ser atendidos por las “líneas”, y son las partes que están mejor posicionadas para ayudar a asegurar que el modelo de las Tres Líneas Defensa esté reflejado en los procesos de gestión de riesgos y control de la organización.

La Alta Dirección y los organismos de gobierno corporativo conjuntamente deben rendir cuentas y son responsables por la fijación de objetivos de la organización, la definición de estrategias para alcanzar dichos objetivos, y el establecimiento de las estructuras de gobierno corporativo y procesos para gestionar mejor los riesgos en el cumplimiento de esos objetivos. El modelo de las Tres Líneas de Defensa se implementa mejor con el apoyo activo y guía de los organismos de gobierno corporativo y la Alta Dirección de la organización.¹⁰

Figura 1. Las tres líneas de defensa*



* Adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8va Directiva de Derecho de Sociedades de la Unión Europea, artículo 41.⁹

A continuación, se presenta la sugerencia de la coordinación de las actividades de las tres líneas de defensa según el documento antes citado:

Primera línea de defensa	Segunda línea de defensa	Tercera línea de defensa
Propiedad/ Gestión de riesgos	Control de riesgos y cumplimiento	Aseguramiento de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia limitada. • Reportes principalmente a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría interna. • Mayor independencia. • Reportes a los organismos de gobierno corporativo.

Fuente: Institute of Internal Auditors (2013, enero). "IIA Declaración de posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control", p. 7.

Una connotación especial merece el hecho de que estas tres líneas de defensa deben coexistir en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o complejidad; sin embargo, entre más clara sea la asignación de estas funciones y su identificación, más fortalecido será el sistema de gestión de riesgos, pero esto también es directamente proporcional a la toma de conciencia que el gobierno corporativo realice, tanto para sí como para todos los interactuantes internos y externos.

Ahora bien, tanto la auditoría externa como los organismos de control aseguran la permanencia y seguimiento del sistema de las tres líneas de defensa, proporcionando un punto de vista externo sobre el funcionamiento de este y evitando lo que se conoce comúnmente como ceguera de taller.

Esos organismos de control son varios y diversos, y van desde una auditoría fiscal realizada por el gobierno o una entidad de fiscalización gubernamental (auditorías superiores) hasta organismos de verificación de seguridad e higiene, e inclusive las resoluciones de jueces sobre asuntos de índole jurídica que evidencian fallos de los sistemas internos de cumplimiento normativo.

Conclusión

El fenómeno del fraude no es particular de ningún país o región, sino que se presenta en todo el mundo. Los países o regiones que tienen menos eventos de fraude han desarrollado, por sus empresas generalmente y por sus gobiernos corporativos particu-

larmente, políticas y protocolos de integridad que les permiten prevenir el fraude.

Otro de los aspectos importantes a mencionar es que los países desarrollados tienden a construir procedimientos de producción medibles y cuantificables con el uso, en nuestros tiempos, de las tecnologías de la información que a su vez se convierten en controles efectivos, actividades de monitoreo adecuados y con base en ello establecen su confianza en las empresas y después en las personas. Note usted que la costumbre de los países no desarrollados es, de manera marcada, confiar en los individuos, que son integrantes de la organización, sin poner atención mayor en los procesos productivos.

Por eso es tan importante la participación del gobierno corporativo, por medio de sus diferentes órganos colegiados, en el diseño, estructura y seguimiento de los modelos de negocios, sus estándares de producción, su planeación estratégica y sus sistemas de monitoreo y supervisión construyendo canales de comunicación adecuados y tomando decisiones que den un mensaje claro de no tolerancia a los fraudes.

Existen sistemas de prevención de fraudes, en los cuales se pueden apoyar las organizaciones tales como el sistema de gestión antisoborno ISO 37001:2016 © o el modelo de las tres líneas de defensa que pueden servir de soporte en esta importante tarea al gobierno corporativo. ☞

- Bernal, A.; Oneto, A.; Penfold, M.; Schneider, L. y Wilcox, J. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*, núm. 6. Caracas: CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, p. 13. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoetworkcafwhitepaperspanish.pdf>
- Salvochea, R. (2012). *Mercados y gobernanza. La revolución del "Corporate Governance"*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013, mayo). "Internal Control-Integrated Framework. Executive Summary". Disponible en: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- International Organization for Standardization (2016, octubre). "ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use". Disponible en: <https://www.iso.org/standard/65034.html>
- Association of Certified Fraud Examiners (2018). *Report to the Nations. 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Disponible en: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>
- Ibidem*.
- Ibidem*.
- Institute of Internal Auditors (2013, enero). "IIA Declaración de posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control". Disponible en: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>
- Ibidem*, p. 2.
- Ibidem*, p. 2-3.

El conocimiento
FISCAL
al alcance de todos



**Obras
2019**
a precios
de 2018

PREVENTA
2MIL19
LEYES ▶ LIBROS ▶ E-BOOKS

BENEFICIO por pago anticipado, descuento de 10% en septiembre, 7.5% en octubre y 5% en noviembre.

Descuentos aplicables en compras mayores a \$1,500.00.

Fecha de entrega: durante enero. Sujeto a publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Si adquieres tus obras en SEPTIEMBRE, el gasto de envío será gratuito; en OCTUBRE y NOVIEMBRE, dicho gasto tendrá un descuento de 50%. VIGENCIA HASTA EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2018.

Síguenos en:



TAX EDITORES @taxeditores taxeditores

www.tax.com.mx

COMUNICATE CON NOSOTROS:

CDMX y área metropolitana: 5265.1424 y 8000.9550.

Interior de la república, sin costo: 01800.062.3050

o con tu distribuidor autorizado.



Whatsapp: 8000.9511

Gestión por resultados

Apoyo al funcionamiento de los gobiernos corporativos en el sector público



C.P.C. Y M.I. SAÚL LÓPEZ MONTIEL
LM AUDITORES, CONSULTORES FISCALES Y
ADMINISTRATIVOS, S.C.
LOPEZMONTIEL@PRODIGY.NET.MX

Cuántas veces, al enterarnos de los resultados obtenidos por un programa o proyecto implementado por algún gobierno municipal, estatal o federal, y escuchar, ver o leer que no se logró llegar a la meta establecida, que hubo insuficiencias en los recursos o que no se aplicaron en forma total; que quienes debieron aplicarlo no lo hicieron y que quienes debieron vigilar que se hiciera bien, lo dicen hasta que ya no hay forma de corregirlo, es cuando uno se pregunta: ¿habrá una forma de evitar esta práctica tan común, de no realizar bien las labores en el sector gobierno? ¿Hasta cuándo se seguirán desperdiciando recursos financieros que, hoy en día, son tan escasos?

El gobierno corporativo es uno de los temas que ha cobrado relevancia, debido a la participación de empresas en las bolsas de valores; este ha sido acogido por el sector público, con el propósito de aumentar la confianza de inversionistas y del público sobre el manejo de los recursos financieros, mediante la delegación de poder en la toma de decisiones y el fomento de prácticas y políticas que hagan más competitiva y eficiente, y por ende con mejores resultados financieros, a la propia empresa.

Sin duda, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es el principal organismo internacional que ha promovido la difusión, reglamentación y lectura de prácticas exitosas en materia de gobierno corporativo, el cual ha sido conceptualizado como el encargado de llevar a cabo mecanismos, incentivos, normas y procesos para equilibrar poderes en las corporaciones, con el objeto de acrecentar la riqueza de los accionistas y proteger intereses de propietarios; es decir, a escala mundial la OCDE ha fincado las bases y principios fundamentales sobre los cuales se debe regir el gobierno corporativo empresarial.

Ahora bien, si observamos el sector público, podemos comentar que las empresas públicas tienen algunos problemas adicionales para poner en práctica los beneficios del gobierno corporativo, ya que experimentan interferencias políticas sobre la propiedad y la toma de decisiones que originan una falta de



EL GOBIERNO CORPORATIVO
HA SIDO ACOGIDO POR
EL SECTOR PÚBLICO,
CON EL PROPÓSITO DE
AUMENTAR LA CONFIANZA
DE INVERSIONISTAS Y
DEL PÚBLICO SOBRE EL
MANEJO DE LOS RECURSOS
FINANCIEROS”

responsabilidad y una supervisión deficiente sobre las operaciones realizadas que hacen menos productiva, financieramente, a dicha empresa.

De conformidad con las directrices emitidas por la OCDE, “se entenderá por empresa pública cualquier persona jurídica que la ley nacional reconozca como una entidad mercantil y en la que el Estado ejercite los derechos de la propiedad. Ello incluye las sociedades anónimas, las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades comanditarias por acciones. Además, las entidades legalmente establecidas, con personalidad jurídica reconocida por una ley específica, serán consideradas empresas públicas siempre que su objetivo o sus actividades, o parte de ellas, tengan un carácter principalmente económico”.¹ Es importante que una vez definido qué es una empresa pública, se reafirme el hecho de que le son aplicables todas las directrices emitidas por la OCDE, así como eliminar posibles interpretaciones de funcionarios públicos y asesores, que buscando cualquier rendija, no implementen en dichas empresas estas prácticas mundiales que, solo buscan mejorar la vida empresarial, no teniendo ningún otro interés y limitando posibles decisiones que puedan afectar económica y operativamente a dichos entes.

Una empresa pública, en su vida operacional, enfrenta una toma de decisiones que no todo el tiempo es la adecuada, al ser realizada por personas que

no tienen siempre el interés ni la mejor información y menos el tiempo de analizar los resultados de los objetivos y programas que se han definido como la actividad preponderante y que le dan justificación a su existir. Es complejo el hecho de que existan consejeros que tomen decisiones adecuadas con base en un trabajo previo de análisis realizado, ya sea por el tiempo que lleva, el manejo técnico del tema, la tecnología que se ocupa o simple y sencillamente por la falta de interés al no ser recursos que le impacten de forma directa en su bolsillo. Por ello, en la búsqueda de herramientas que apoyen la adecuada toma de decisiones, el sector público aborda la metodología y beneficios al utilizar la gestión por resultados, en el manejo de los recursos de todos.

La gestión por resultados tiene el objetivo general de evitar que la actividad cotidiana impida que se alcancen los objetivos principales de una entidad, así como mejorar la eficacia por medio de una mayor responsabilidad e involucramiento de las personas en su propia actividad. Se inicia con un plan estratégico global que busca resultados óptimos, alcanzables y verificables. Cada persona tiene que saber de antemano su responsabilidad, los objetivos específicos de su área y su conexión con los demás elementos de la entidad. El éxito de este sistema se da cuando se parte de objetivos válidos, conocidos por todo el organigrama.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la gestión por resultados se define como “un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado periodo de tiempo y con determinados recursos”.² Las ventajas son que puede ser una garantía que los administradores sean más eficaces al planear, organizar y controlar su gestión, al definirse el rol y actividades de cada persona dentro de la organización. Existe, claro está, la posibilidad de un sistema deficiente, al crearse con poco involucramiento del personal en su implementación, con pocos recursos para su documentación y explicación e incluso con objetivos centrados a corto plazo.

Sin pretender extenderme en toda la teoría existente para implementar una gestión por resultados, me gustaría comentar la necesidad de realizar o contar con las siguientes partes: una planeación estratégica de la entidad debe establecer un presupuesto multianual y realizar el presupuesto anual con técnicas presupuestarias actualizadas, contar con indicadores de desempeño de tales objetivos y



LA GESTIÓN POR RESULTADOS SE DEFINE COMO UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS CENTRADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS DEFINIDAS EN EL PLAN DE GOBIERNO PARA UN DETERMINADO PERIODO DE TIEMPO Y CON DETERMINADOS RECURSOS”

programas, realizar auditorías periódicas y establecer un adecuado sistema de incentivos al personal.

Se debe recordar que una planeación estratégica es el proceso por medio del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa; se analiza su situación externa e interna; se establecen sus objetivos a largo plazo y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

Un subtema extenso, pero sumamente interesante, es el presupuestal, pues en las entidades públicas es lo que le da vida a los objetivos y programas, al ser donde se definen los recursos que se le asignan y ser el medio de autorización y control legal de los mismos. Es importante contar con un instrumento que incluya la planificación de mediano plazo del sector público y las proyecciones de ingresos y gastos públicos, indicadores de objetivos y responsabilidades asignadas, en el marco de los planes de gobierno, que incidirán en la elaboración del presupuesto anual. Existen, hoy en día, obligaciones legales para realizar los

presupuestos con técnicas enfocadas en identificar los recursos con los programas que afectan y con los resultados que, se espera, incluyan indicadores de impacto y de resultados.

De manera complementaria a las técnicas presupuestarias es conveniente establecer un sistema de indicadores de desempeño que muestre con claridad los resultados y el impacto obtenido por cada peso asignado, datos que a su vez es conveniente que sean validados por personal de auditoría externa, que permita detectar y prevenir irregularidades y establecer medidas correctivas.

Un paso final en estas etapas es reconocer el elemento humano, mediante el otorgamiento de un plan previamente establecido de incentivos, con salarios adicionales, premios por productividad, mayor capacitación y reconocimiento público a quien logre los objetivos y dé el extra en su trabajo. Sin ello, difícilmente se conseguirán los objetivos de la empresa.

A manera de conclusión, imaginemos una empresa pública en la que se convoque al Consejo de Administración a realizar una junta periódica de evaluación de resultados y se dé seguimiento al ejercicio actual, donde cada consejero cuente con una carpeta electrónica o impresa, donde vea claramente lo numérico y gráfico, por medio de un semáforo que indique con verde lo que se está cumpliendo, de acuerdo con lo planeado; con amarillo lo que no tiene alguna limitación y con rojo aquello que no está cumpliendo su objetivo. Aclaro que el consejero no es quien elabora la información, sino que es el propio sistema de gestión de resultados, el que arroja tales datos. Se puede imaginar que con toda esa información se tomen decisiones como modificaciones presupuestarias, reprogramación de saldos, utilización expedita de saldos no utilizados, acciones de tesorería, compras y contrataciones, aclaraciones por el personal, cambios de personal y, en general, decisiones que permitan ser más eficientes y eficaces en el manejo de recursos públicos. ☞

- 1 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*, Edición 2015. París: OCDE, p. 15. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258167-es>
- 2 Makon, M. (s. a). "La gestión por resultados y el presupuesto". Santiago de Chile: ILPES-Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/GESTION_POR_RESULTADOS_Y_PRESUPUESTO_MMAKON.pdf

Bibliografía

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. París: OCDE.

Si vas a presentar el **Examen Uniforme de Certificación**
¡PREPÁRATE CON NOSOTROS!

Inscríbete a nuestro **Diplomado vía Internet para la Certificación Contable**,
el cual te permite conectarte a cualquier hora y desde cualquier lugar.





Roberto Danel Díaz

PRESIDENTE DEL COMITÉ DE MEJORES PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL

Consultor en gobierno corporativo y asesor de accionistas, inversionistas, consejos de administración y sus comités, consejeros y Alta Dirección. Apoya también en los planes de sucesión de empresas, principalmente de carácter familiar. Socio del Colegio de Contadores Públicos de México y del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

POR DRA. SYLVIA MELJEM ENRÍQUEZ DE RIVERA
DIRECTORA DEL CENTRO DE VINCULACIÓN E INVESTIGACIÓN CONTABLE (CEVIC) Y DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CONTABILIDAD DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO
SMELJEM@ITAM.MX

FOTOGRAFÍAS ANDREA F. AGUIRRE QUIROZ

Al hablar de gobierno corporativo, se entienden diferentes conceptos, ¿qué nos puede decir de los modelos de cumplimiento de este tema en el mundo y en México?

El tema de gobierno corporativo tiene diferentes interpretaciones, sin embargo, la ventaja es que el concepto fue desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con la ayuda de algunos maestros investigadores, y los países miembros lo han adoptado o adaptado a sus leyes societarias, y cada uno, en mayor o menor medida, contempla sus recomendaciones.

A escala mundial, después de 1999, año en que se dio a conocer el Código de la OCDE con sus recomendaciones, dicha organización creó en el año 2000 un organismo junto con el Banco Mundial (BM) llamado Foro Global de Gobierno Corporativo que se ha encargado, desde entonces, de difundir esos principios en países no miembros de la OCDE, de manera que el lenguaje de gobierno corporativo en el mundo tenga un porcentaje muy alto de ser el mismo.

Gracias a esta iniciativa, el lenguaje del gobierno corporativo tiene el mismo contenido y significado, y se ha buscado que sea así desde su origen, cuando se pensó que debía haber un lenguaje común en el mundo para entender cómo se manejaban las empresas al nivel más alto de la organización, es decir, en el Consejo de Administración se recomendó que existieran estos principios, pues así como existen Normas de Información Financiera (NIF) para entender en todo el mundo de manera similar los estados financieros, también se elaboraron dichos principios para comprender cómo se manejan, al nivel más alto, las organizaciones en el mundo, en especial las que cotizan en los mercados de valores.

De esta manera, 70-80% del contenido de los códigos, tanto de países miembros de la OCDE como de países no miembros (aproximadamente 110 códigos en el mundo), en un porcentaje muy alto se leen y entienden de manera similar porque ese era el objetivo básico. Lo que si hay que considerar es que de esos 110 códigos es probable que 90% estén dirigidos exclusivamente a empresas que cotizan en el mercado de valores.

En países desarrollados, sobre todo de Europa Occidental, casi todos los códigos están dirigidos a las compañías que cotizan en bolsa, y pocos son como el caso de México, en donde se emitió para todo tipo de sociedades (civiles, mercantiles o de asistencia social). De hecho, fuimos el primer país en tener un código abierto (se hizo en la revisión de 2006) para todo tipo de sociedades.

En este sentido, hay países que hacen obligatorio el tema de cumplimiento de gobierno corporativo y hay otros que lo hacen más un tema de carácter voluntario. ¿Cuál modelo es mejor y qué ha hecho México en este aspecto?

En la mayoría de los países de Europa, que fueron los primeros, los más desarrollados, [los códigos] fueron elaborados para empresas que cotizan en bolsa, no son por ley, pero sí obligatorios, es decir, no es la autoridad la que los emitió, sino organismos, pero tienen esa categoría de obligatoriedad. De hecho, en el Código francés, su introducción, dice: “Estas son recomendaciones que se tienen que hacer”. Por su parte, EE.UU. no tiene un Código; sin embargo, está en proceso de elaborarlo.

En países de América Latina se inició con organismos, como en Brasil, en donde hay un Instituto de Gobierno Corporativo, que fue el primero y así se fue replicando ese modelo en otros países. Me parece que únicamente Chile lo tiene por ley y el caso de México que es híbrido.

El tema llegó a México cuando entramos en la OCDE en 1994, y se trabajó en un documento liderado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), creándose un Comité integrado por organismos profesionales y patronales, y por algunas secretarías de Estado. El esfuerzo inicial, hecho por la autoridad reguladora del mercado de valores pensando que fuera exclusivamente para compañías en bolsa, sufrió modificaciones, ya que, a principios de 1999, antes de que se diera a conocer el Código, la propia OCDE recomendó que se estudiara la conveniencia en México de que fuera algo del sector privado para que lo aceptaran dentro de la cultura del manejo de los negocios y no fuera nada más por ley.



EL LENGUAJE DEL GOBIERNO CORPORATIVO TIENE EL MISMO CONTENIDO Y SIGNIFICADO, Y SE HA BUSCADO QUE SEA ASÍ DESDE SU ORIGEN”

Así se aceptó y fue entonces cuando se dio a conocer el 9 de junio de 1999, explicando que era, a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), que se emitía ese Código, y el acuerdo en esa época fue que trabajarían en conjunto, el CCE con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), que es la encargada de la relación con la OCDE, y también con la CNBV, porque el objeto básico era para “empresas en bolsa”. Esa fue la manera en como se llegó al acuerdo y por eso en las revisiones que ha tenido el Código se participa y se trabaja junto con la autoridad. Asimismo, se ha buscado una integración y no que cada quien esté por su lado.

¿Considera que este modelo ha funcionado bien en el caso de México, en donde es un acuerdo entre la iniciativa privada y la autoridad en materia de regulación?

La encomienda que aceptó el CCE es encargarse de la edición del Código para México, tomando en cuenta las recomendaciones de la OCDE, de actualizarlo, de que esté al día con todo lo que se usa en otros países y también de difundirlo de la manera más adecuada.

¿Qué papel desempeña el CCE y quién es el responsable de la Comisión de Gobierno Corporativo?

Básicamente, el mandato que tiene el CCE es la edición del Código, y dentro del mismo existen comisiones o grupos de trabajo; en este caso, el responsable es el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo que está integrado a la estructura del CCE.

Con respecto a mantener el tema actualizado y difundirlo, ¿considera que ha habido avances desde la primera versión de 1999 y ahora que se ha dado a conocer una nueva versión revisada del Código?

Sí, fuimos en el inicio, y seguimos siendo, uno de los países más avanzados en el tema, sobre todo dentro de los países de América Latina y Eurasia (Europa y Asia), que estamos en desarrollo todavía.

Al principio, en 1999, en el marco de las pláticas que hubo, se le dijo a la autoridad: “Y a nosotros, ¿quién nos va a hacer caso de un día para otro, cuando es un tema de los dueños y estamos tratando de que lo incorporen a la cultura del manejo de su empresa?”. Ante esta situación, la autoridad emitió dos circulares en las que le pedía a las emisoras que revelaran su grado de adhesión al Código con el informe anual del año 2001, es decir, por el ejercicio 2000, y la propia autoridad elaboró lo que conocemos ahora como “El Cuestionario para revelar el Grado de Adhesión al Código”. Entonces, el acuerdo con la

autoridad fue el siguiente: “El Código establecerá el estándar en México y será una referencia para las distintas autoridades que deseen incorporar a sus regulaciones temas de gobierno corporativo”.

Ese fue el acuerdo y, en ese sentido se debe entender que el Código abarca todo el concepto de gobierno corporativo. Usamos la Ley del Mercado de Valores (LMV) como ejemplo, que considera o contiene en su regulación quizá 50% de lo que contiene el Código y el otro 50% lo deben cumplir de todas maneras las emisoras que cotizan en bolsa, llenando el Cuestionario del Grado de Adhesión, el cual tienen que presentar junto con el reporte anual. Sin embargo, en la realidad se entrega primero dicho reporte y, tienen hasta el fin del mes de mayo para entregarlo.

Esto ha hecho que el avance del tema de gobierno corporativo en México sea muy importante porque está la LMV, está el Cuestionario del Grado de Adhesión; juntos hacen 100% de lo que contiene el Código, y eso es utilizado por analistas, inversionistas, casas de bolsa, calificadoras; es decir, por un conjunto de personas interesadas en el tema. En este sentido, se tiene un grado de avance alto, diría que somos de los países más avanzados en el mundo, incluso comparado con Europa Occidental, porque para ellos es obligatorio 100% y para nosotros se podría decir que no lo es y, aunque una parte sí, la otra es un compromiso de llenar el Cuestionario; juntos hacen una calificación y la información que tenemos hasta ahora, es que el tema de gobierno corporativo ya representa 30% de la misma, lo cual significa que es muy alta, o cuando menos, para los que hemos estado en esto hace tiempo, nos sorprende que se tenga un avance tan grande y un porcentaje tan importante en la calificación. Esa es la manera en la que hemos avanzado.

Las gráficas, que en un inicio elaboró la CNBV y que después siguió la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) hasta hoy, con la información que reciben de los Cuestionarios del Grado de Adhesión, muestran un grado de avance muy alto, principalmente en las funciones del Consejo de Administración, Auditoría y Finanzas y Planeación. El tema que nos ha costado más trabajo y que aún está un poco rezagado es el de “Evaluación y Compensación”, debido al estilo de las empresas en México, ya que la mayoría son familiares.

Por supuesto, se ha avanzado mucho, aun cuando es un tema relativamente nuevo (1999 a la fecha), y es satisfactorio que se esté generando esta cultura de gobierno corporativo que ha permeado en las empresas que cotizan en bolsa, aunque aún falta mucho por hacer.



LA ENCOMIENDA QUE ACEPTÓ EL CCE ES ENCARGARSE DE LA EDICIÓN DEL CÓDIGO PARA MÉXICO, TOMANDO EN CUENTA LAS RECOMENDACIONES DE LA OCDE”

Lo anterior significa que faltan todas las demás empresas, sobre todo si tomamos en cuenta que México está integrado, casi en 99%, por empresas que no están en los mercados de valores, ¿no es así?

Así es, sobre todo en empresas grandes, porque incluso hay empresas de mayor tamaño que sí cotizan en bolsa. Acerca de las empresas medianas, hay aún pocas en bolsa y ese sería el principal objetivo y estamos trabajando en ello. Aquí el tema que nos detiene un poco es que nuestra Ley Societaria viene del “derecho napoleónico”, como la mayoría de los países latinos, y esa ley contempla, para efectos de la administración y vigilancia, que la administración debe ser del Consejo de Administración y la vigilancia del Comisario.

Ahora bien, hay otros países, sobre todo los de Europa Occidental, con excepción de Italia, que su Ley Societaria viene del “derecho anglosajón”; dicho de esa manera, no soy experto abogado, pero hacen la diferencia, porque el derecho anglosajón le otorga de origen el tema de administración al Director General y la vigilancia al Consejo de Administración, que lo puede ejercer por medio de sus comités, siendo el más común el de Auditoría. Entonces, ¿qué han hecho muchos países de origen latino, cuya Ley Societaria es del “derecho napoleónico”? Han reformado sus leyes societarias para que la administración sea de la Dirección General y la vigilancia del Consejo de Administración, e incluso le han cambiado el nombre al Consejo de Administración, llamándole “Directorio” o “Consejo de Directores”; de hecho, la traducción de Consejo de Administración en inglés debería ser “Consejo de Directores”, porque director en inglés se traduce como “consejero”.

Entonces, aquí en México podría ser una especie de Junta de Consejeros, quizá así se le podría llamar si se reformara la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), pero es algo en lo que tenemos que trabajar. ¿Para qué? Para que las empresas muy grandes lo entiendan, porque para estas no es un problema que su compañía tenedora, si cotiza en

bolsa, acuda o se regule por la LMV. Lo curioso es que las subsidiarias sí se regulan por la LGSM con funciones distintas, eso es lo que tenemos que trabajar en México para cambiarlo.

En este sentido, ¿la Ley del Mercado de Valores es relativamente nueva comparada con la Ley General de Sociedades Mercantiles?

Sí, la LMV se ha venido modificando, la que está en vigor es de 2005 y la LGSM, si no mal recuerdo, data de 1933. Sí ha tenido algunas modificaciones, pero la parte de administración y vigilancia no se ha modificado.

Con estas explicaciones se entiende con bastante claridad lo que está sucediendo con el tema de gobierno corporativo. Ahora, en relación con la última versión del Código, ¿qué temas son los más importantes?

Es importante precisar que la primera versión del Código se dio a conocer el 9 de junio de 1999, después el Foro Global de Gobierno Corporativo hizo una encuesta mundial en el año 2000 acerca de cómo era el gobierno corporativo en cada zona del mundo, dividiéndola en cinco, y elaboró en 2004 un documento blanco, en el cual la OCDE añadió recomendaciones a su documento de 1999, y nosotros en México trabajamos en este para la que se denominó “Primera Versión Revisada”, que se dio a conocer en 2006.

Se le llamó así, porque de esta manera la OCDE denominó a sus versiones revisadas y no porque se trate de un Código nuevo (más adelante definiremos qué hacemos). Se hizo la de 2006, después en 2010 hubo que incorporar algunas recomendaciones, no de la OCDE, pero de temas que se estaban tratando en el mundo y queríamos estar actualizados y después el Foro Global volvió a hacer un ejercicio de cómo estaban en el mundo, qué nuevos temas había y quizá se tardó un poco la OCDE, hasta 2015, en emitir nuevas recomendaciones, a las cuales ya no les llamó “Versión Revisada” sino “Principios de la OCDE G20”, los cuales se dieron a conocer en una reunión del G20 en Ankara, Turquía, en septiembre de 2015.

Trabajamos con esas nuevas recomendaciones de la OCDE; las características de estas son que se introducen a temas del manejo de las compañías y anteriormente habían sido “recomendaciones para el nivel más alto”; ahora ya se incorporan otras para la Dirección General, por así decirlo, temas financieros, de información financiera, jurídicos y temas para el Consejo, como son: derechos humanos, los terceros interesados con mayor claridad, ya no dice “tómelos en cuenta”, sino que son una parte importante que existe, digámosle así.

Así, las decisiones de la empresa ahora deben tomar en cuenta a los clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad en la que trabajan y, obviamente, accionistas, funcionarios, empleados, etc., eso hizo la diferencia.

En México, lo que hicimos fue analizar todo eso y ver qué era adaptable y en qué medida. Entonces tenemos todo un trabajo realizado sobre cuáles son las medidas que hay que adoptar, sin embargo, algunas se han dejado para dos o tres años después, cuando estemos más avanzados en otros temas en las empresas.

¿Qué se está adicionando y a qué se le está dando mayor énfasis?

Esta tercera versión revisada contiene nuevas recomendaciones de la OCDE, en concreto, es una versión que revisa la gramática y todos los conceptos básicos del Código. Por ejemplo, en el caso de los Principios de Gobierno Corporativo, lo que hicimos fue revisarlos, se modificaron algunos en su redacción, se hizo énfasis en que debe haber un Código de Ética en las compañías; también se recomienda que haya una conducción honesta y responsable de las mismas. Los temas de “Riesgos” y el de “Cumplimiento de las Leyes” a que está sujeta la sociedad, se plasmaron con mayor claridad, y para el tema de las “Mejores Prácticas” que derivan de esos Principios se hicieron también algunas recomendaciones nuevas, como por ejemplo en el caso del tema de la Asamblea, en el cual se recomendó que hubiera mecanismos para la solución de controversias entre consejeros con accionistas o entre consejeros con consejeros, lo cual no estaba contemplado.

En el caso del Consejo de Administración, se hicieron algunas precisiones, básicamente quedó igual porque son Principios que no cambian, son válidos en el tiempo, por lo que la parte referente al Consejo de Administración no sufrió cambios. Quizá uno que es importante, es la recomendación de que se considere la *inclusión de la mujer en el Consejo de Administración*, tema que ha tomado mucha fuerza en los últimos años en Europa, incluso hicieron un acuerdo los países de la Unión Europea para tener un porcentaje de mujeres en determinado número de años, los cuales ya pasaron (2016-2017). Sin embargo, se observa que no han podido llegar a los porcentajes deseados por diversas razones y lo que hicimos en México fue recomendarla, mas no establecer “porcentajes” o “fechas”, porque es algo nuevo que también se está iniciando en nuestro país y no era sano forzar cosas antes de tiempo, por ello está contemplado de esa manera.

La función de Auditoría permanece igual y la función de Evaluación y Compensación contiene la recomendación de que ahora haya un proceso más



ESTA TERCERA VERSIÓN
REVISADA CONTIENE NUEVAS
RECOMENDACIONES DE LA
OCDE, PERO EN CONCRETO,
ES UNA VERSIÓN QUE REvisa
LA GRAMÁTICA Y TODOS LOS
CONCEPTOS BÁSICOS DEL
CÓDIGO”

puntual para la contratación de consejeros. Esto está tomando más forma en nuestro país, por ello se recomienda a los empresarios que hagan un proceso más puntual, es decir, que busquen consejeros con las características que desean o necesita su compañía, que se les explique qué quieren de ellos, los remuneren de manera adecuada y también haya un proceso de evaluación para saber si están cumpliendo y –aunque suena gracioso– que se evalúe a un Señor Consejero, es algo real, algo que se tiene que hacer, porque al final su objetivo es que funcione mejor la compañía, esa es la parte más importante.

También se incluye otra recomendación, de manera más formal, para que haya un Acuerdo Familiar dentro de la familia dueña de la empresa, un acuerdo para que decidan quiénes, con qué características, con qué estudios, con qué experiencia, etc., van a representar los intereses de la familia al Consejo de Administración de la compañía. Esto es importante porque en ocasiones se llevan problemas familiares a la compañía y viceversa, y no había un proceso, o no hay todavía un proceso formal en muchos casos para que esto llegue a buen término.

Este tema y el de los consejeros, y los otros que se modificaron en el Código, básicamente pretenden que la empresa permanezca a través del tiempo; tiene otras características, obviamente, pero nos enfocamos en todo aquello que puede asegurar que la empresa perdure durante los años, que no termine con quien la fundó o con la segunda generación, sino que se conserve la riqueza y la fuente de empleo durante el mayor número de años que se pueda.

La función de Finanzas y Planeación no sufrió cambios, lo que se hizo fue tomar de esta algunas mejores prácticas y llevarlas a una función nueva que ahora se llama “De Riesgo y Cumplimiento”, ya que había una pequeña parte de riesgo en la función de Finanzas y Planeación, y ahora ya está en un apartado nuevo y ahí se contempla y se recomienda que la empresa o

la Dirección General defina cuáles son sus riesgos, porque cada empresa tiene los suyos y de esa lista identifique los que son estratégicos, es decir, los que pueden poner en riesgo la vida de la compañía; y entonces esos riesgos estratégicos sean atendidos por el Consejo de Administración, que es el órgano que debe asegurar que la empresa perdure, y los riesgos de la operación sean atendidos por el Director General. Al respecto se incluyen algunos ejemplos de riesgos, no quiere decir que sean los únicos ni que sean necesariamente para todos, pero lo que se busca es un pequeño ejemplo de cuáles, hoy en día, se consideran los más importantes para la permanencia de una sociedad.

Posteriormente, existe un apartado del Cumplimiento de regulaciones y leyes a las que está sujeta la empresa, es decir, se hace mucho énfasis en que todas las compañías deben pagar adecuadamente sus impuestos y cumplir con todas las regulaciones a las que estén sujetas, eso es muy claro.

Ahora todo el Código va de la mano de otro Código que emitió el CCE, denominado *Código de Integridad y Ética Empresarial*. Básicamente, ahora algo importante es que, al modificarse el Código, cambió también el Cuestionario para evaluar el Grado de Adhesión, se trabajó con mucho detalle y ahí recibimos una ayuda valiosa de la BMV. Cabe mencionar que las preguntas del Cuestionario están empatadas con las Mejores Prácticas, incluso en como están redactadas, con el objetivo de facilitar que las emisoras lo respondan con facilidad, pero también tenemos el objetivo de que lo haga cualquier compañía, para que sepa cómo va y que sea usado por las agencias calificadoras, por los inversionistas, por todos los interesados en saber cómo va caminando una empresa. Esto, en breve, estará en el portal del CCE, para que todas las empresas puedan entrar y sea algo interactivo.

El gobierno corporativo es un tema de dueños; sin embargo, lo que ha sucedido es que el impacto que tiene una empresa en un ecosistema, ya sea social o económico, es muy alto. Por lo tanto, no se puede pensar que los dueños hagan lo que quieran, es decir, que tengan la empresa más rentable a costa del medio ambiente o que elaboren productos que son nocivos para la salud, etc. En efecto, son los dueños quienes deciden qué hacer con la empresa, pero también hay una sociedad que les exige...

Exactamente, así es. Y para los gobiernos no es conveniente que las empresas no subsistan, por ejemplo, el dato que se tiene de pequeñas empresas en México es que al primer año solo sobreviven 33% de las que fueron creadas. Realmente un porcentaje bajísimo.

Esta destrucción de valor, de recursos, también presiona a que el tema de gobierno corporativo vaya más allá de los dueños. ¿Qué opina de esta tendencia hacia el futuro?

Esta es importante; de hecho, si leemos los Principios del Código en esta versión revisada, si bien no cambiaron, sí lo hicieron de "lugar", digamos, los 12 Principios y los primeros están referidos a todo lo que tiene que ver con Principios, valores y cultura. De hecho, el primer Principio, que habla de la creación o generación de valor, decía "valor económico" y ahora dice "valor económico y social", lo cual se traduce en que no es nada más monetario lo que debe generar la compañía, sino también debe tener un valor social. Así se ven los primeros Principios en el Código relacionados con esa imagen, con esa responsabilidad hacia el medio ambiente, con los terceros interesados en general, ya después vienen los que son de cumplimiento, por tal razón se cambió el orden de los Principios.

¿Ha ido cambiando esta jerarquía dentro de las organizaciones, no nada más es del accionista hacia la sociedad, sino también de la sociedad hacia los accionistas?

Sí, y los terceros interesados tienen un papel importante, si entienden bien que la empresa es de sus dueños hay una relación de existencia o de coexistencia que debe ser permanente, como acaba de mencionar.

Por último, ¿qué opina del gremio contable y su participación en el tema de gobierno corporativo?

La profesión contable tiene un lugar importante en el tema de la difusión de gobierno corporativo en México, en especial porque en compañías medianas y chicas, medianas-grandes, medianas-chicas y pequeñas empresas juega un papel fundamental en cuanto asesoría a los dueños, ya que es común que el Contador o su asesor contable les aconseje y los guíe, y les diga lo que está pasando en otros lugares. La Contaduría es de las profesiones que más juego tienen en este tema, si no es la que más, porque tiene mucho que ver en cómo piensen los dueños, cómo manejen su compañía hacia adelante y cómo se preocupen por todo lo que significa la sociedad en la relación con los terceros interesados, de manera que no solo es si son comisarios o si son de un Comité de Auditoría, sino que son responsables de todo el conjunto de la asesoría que le dan a los dueños, de manera que creo que es relevante y se esperaría una participación sobresaliente de la profesión en el tema.

Agradezco su tiempo para esta entrevista, así como todos sus conocimientos y experiencia en el tema. ☺

El asesor fiscal en el gobierno corporativo

C.P.C. HÉCTOR AMAYA ESTRELLA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN NACIONAL
DE SÍNDICOS DEL IMCP
COMISION.SINDICOS@IMCP.ORG.MX

En el mundo de las empresas podemos ver diversidad de ellas; de diferentes tamaños, antigüedades, vocaciones e incluso diferentes resultados

En particular, hay un rubro interesante que es el de las empresas familiares que en nuestro país tiene mucha relevancia, se dice que más de 83% de las empresas en México corresponden a este tipo. Esto genera áreas de oportunidad grandes, dado que deben resolver desafíos como la manera de profesionalizar el negocio, la resolución de conflictos internos, el crecimiento ordenado, la sucesión, la creación de planes de vida y carrera interesantes que les permitan captar y retener el talento y, finalmente, el gran desafío de lograr trascender, es decir, perdurar a través de los años y de las generaciones.

Mucho se ha estudiado este tema, y se observa que una de las medidas que ha tenido éxito en el posicionamiento de las empresas dentro de una estructura que le permita lograr conquistar sus metas y vencer sus desafíos, es la implementación de un gobierno corporativo.

Se entiende por gobierno corporativo al conjunto de prácticas y controles cuyo objetivo es llevar una administración transparente y equitativa alineada

con los intereses de sus accionistas, teniendo como premisa prevenir conflictos de intereses y posibles abusos, así como el menoscabo en el patrimonio de sus inversionistas.

En esta dinámica, se considera que el Consejo de Administración debe contar, al menos, con un consejero fiscal independiente que le permita apoyarse en él, para afrontar más atinadamente las presiones que existen sobre las diversas cuestiones fiscales y cumplir de manera cabal con el relevante papel que tienen de determinar y aprobar la estrategia fiscal de la organización, que deberá estar orientada al cumplimiento de las obligaciones en esta materia, incluyendo las de pago de contribuciones siempre dentro de los parámetros justos; ni más ni menos.

Este consejero deberá velar porque las políticas fiscales sean las adecuadas para brindar certeza a la asamblea de socios de que sus intereses están seguros con respecto a este tema, así también para salvaguardar la seguridad de inversionistas y de los mismos empleados.

Facilita el cumplimiento, control y dispersión de los recursos corporativos.

Monederos electrónicos administrables:

“

SE ENTIENDE POR GOBIERNO CORPORATIVO AL CONJUNTO DE PRÁCTICAS Y CONTROLES CUYO OBJETIVO ES LLEVAR UNA ADMINISTRACIÓN TRANSPARENTE Y EQUITATIVA ALINEADA CON LOS INTERESES DE SUS ACCIONISTAS”

El asesor fiscal debe entender la importancia de su rol y manejar una permanencia de políticas que aseguren, en la medida de lo posible, la continuidad de la empresa, evitando cualquier tipo de riesgo innecesario.

En una organización con gobierno corporativo ya no será la idea consultar al asesor fiscal externo cuando existan dudas o se tengan problemas, sino todo lo contrario, esta persona será un miembro más del consejo, lo que le permitirá conocer los planes, las tendencias del mercado, la situación financiera de la entidad y demás temas relevantes para ir recomendando lo necesario de manera preventiva y elaborar un plan que tenga forma de ser evaluado.

Finalmente, si bien es importante la participación activa del asesor fiscal en las entidades con gobierno corporativo, más aún lo es que entiendan su rol, es decir, para qué los necesitan y cuál es el principal objetivo de su figura. Teniendo claro lo anterior, será más sencillo cumplir con la misión conferida. ☎

Viáticos
Compras Corporativas
Retribuciones
Despensa
Restaurante
Combustible



Plataforma propia con seguridad de grado bancario para dispersiones inmediatas. Mejora la administración y el control de fondo fijo de viáticos y/o caja chica.

Estados de cuenta y reportes detallados para facilitar labores administrativas, de auditoría y conciliación bancaria.

Atención personalizada.
Cumplimos con las normas del SAT y CNBV.

CONTAMOS CON
ACEPTACIÓN NACIONAL

Contáctanos:
soluciones@pagaflex.com
pagaflex.com
☎ (55) 6801 5368



Trascendencia de una visión global

C.P.C. JOSÉ CÉSAR MIRANDA SÁNCHEZ
 BHR ENTERPRISE WORLDWIDE MÉXICO
 SOCIO DIRECTOR DE BHREWBCS
 CMIRANDA@BHREWMX.COM.MX

Contar con una percepción integral de las situaciones en el escenario de nuestra vida que sea, siempre será una ventaja para tomar las mejores decisiones sobre las opciones que se nos planteen. Entonces no es de extrañar que si aplicamos este razonamiento a la organización de las empresas podamos esperar que la toma de decisiones, por parte de los líderes, contribuya a mejores resultados o, en caso de ser necesario, se cuente de antemano con las alternativas requeridas para hacer frente a cualquier variable que se presente durante el curso normal de las operaciones

En el caso particular de las empresas, tener una visión global significa conocer, dar valor y tomar en cuenta las diferentes áreas que participan en la operación de la compañía, así como otorgar la importancia correspondiente a cada uno de los departamentos que integran la organización y aceptar la interrelación entre ellos. No es necesario saber “todo” o “de todo” acerca de la empresa, se requiere entender las relaciones entre los involucrados y tener claro el objetivo principal.

La importancia de que los propietarios, consejeros y funcionarios tengan definido el destino que se pretende y los planes a ejecutar, arrastra invariablemente a sus subordinados a perseguir y alcanzar la finalidad de la empresa. Si los líderes cuentan con esta característica, será más sencillo transmitir el propósito común a los colaboradores y ellos, a su vez, lo captarán mejor; así, la comunicación será más eficiente y se logrará la claridad de todos en las metas, dependiendo ya solo de las herramientas a utilizar para compartir la información y medir los resultados.

La misión, visión y valores de una empresa pueden estar bien definidos y comunicados a todos los integrantes; sin embargo, esto no garantiza que cada

departamento busque conseguirlos de la misma manera, ya que cada uno de ellos se preocupa por avanzar a los objetivos según las obligaciones que le fueron comisionadas. Por citar un ejemplo, puede ser que el departamento de ventas se enfoque en vender lo más posible, finanzas en bajar costos, producción en lograr las especificaciones, *marketing* en posicionar la marca, todos a su vez sin tener en consideración a los demás departamentos relacionados directa o indirectamente con ellos; no respetar y considerarse entre sí, evidentemente puede romper con la armonía de la organización. Si todos, además de mirar hacia los mismos objetivos, lo hacen de forma interrelacionada, seguramente serán más concretos y eficientes los logros. Aquí radica la importancia de un enfoque completo por parte del líder.

Hoy en día, disponemos de un privilegio más para lograr los objetivos de manera más ágil y no aprovechar las herramientas que la tecnología ofrece sería un error. En esta época en la que vivimos es más fácil obtener información en tiempo real del estado en que se encuentra determinado asunto, y con este conocimiento podemos incidir de forma casi inmediata en la continuidad o modificación de nuestras decisiones.

Asimismo, el flujo de información hacia las partes es también más rápido y oportuno.

La llegada de la cuarta revolución, en la que la información digital es el eje de las relaciones, obliga a evolucionar la manera de establecer y alcanzar nuestros objetivos, y apresura el tiempo de reacción que debemos tener para dar respuesta a cambios en el corto plazo y a nuestra velocidad de adaptación. La tecnología ya es parte de la vida diaria de los individuos y de las organizaciones; no adoptarla es un grave error que, una vez reconocido, tal vez sea difícil de corregir.

Aquí pudiéramos incluso entrar en la controversia de si es obligatorio que al menos un miembro del Consejo de Administración sea experto en el tema tecnológico, o quizá basta con entender la era digital y saber en qué áreas la tecnología puede ser aplicada para lograr mayor eficiencia en las operaciones y la administración.

En la medida en que la organización contemple conceptos como Internet, automatización de procesos, seguridad digital, nube, entre otros, la visión estratégica y la velocidad con que la tecnología van modificando los procesos y la operación podrán ir a un ritmo más parecido. El manejo de la información será también más oportuno y se tomarán acciones con mayor impacto inmediato en los resultados.

Por supuesto, se tendrá que considerar a todos los colaboradores en todos los niveles de la empresa, para la implementación y uso de la tecnología, así como posibles áreas de la automatización, y dejar claro en ellos el valor que su participación aporta a la nueva forma de realizar las actividades.

Está comprobado que los empleados, con una óptica y entendimiento universal de la empresa, son los más eficientes, y esto se intensifica aún más en la forma de pensar de las nuevas generaciones, las cuales parecen responder mejor a factores como el *networking* y la autonomía en su trabajo. Debemos enfocarnos en dar valor al “qué”, al “cómo” y al “por qué” y transmitir, sobre todo, el “para qué” de las cosas a los empleados. Así pues, el tema de la visión global es una aspiración alcanzable que debemos hacer tangible en nuestra empresa. Hay que ver primero, para creer y poder ejecutar.

Si consideramos la definición general de gobierno corporativo como “el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”, y además reconocemos la existencia de los terceros interesados, así como la importancia de asegurar una visión estratégica de la sociedad, sumado a la vigilancia y desempeño efectivo de la administración, debemos entonces considerar la relevancia de que el mecanis-

mo se adapte a las necesidades de la organización, con el fin de facilitar tanto su implementación como vigilar su correcto cumplimiento, para lo cual es indispensable un conocimiento integral de la empresa con respecto a su tamaño actual y metas a futuro.

Toda empresa debe buscar, entre otros objetivos particulares, la rentabilidad, la eficiencia y la permanencia en el tiempo, y estar obligada en algún momento a estandarizar procesos y definir roles dentro de sus departamentos. Solo personas con una perspectiva completa de la empresa concretarán de manera óptima estas acciones y reducirán la imprecisión en la selección de las mismas.

En el *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* se señala que debemos buscar ciertos perfiles dentro de los consejeros, que representen diversas disciplinas que abarcan desde la administración, las finanzas y la Contaduría hasta las áreas de tecnología, planeación estratégica y mercadotecnia, pasando por la operación y recursos humanos, lo cual da una idea de la equidad que debemos dar a todas las áreas dentro de la empresa. Los líderes del proyecto, forzosamente, tienen que contar con una perspectiva plena, en la que sean capaces de dar a cada una de las disciplinas el valor que merece en determinado momento o circunstancia particular en la vida de la organización.

Otro punto a considerar son los terceros interesados, a quienes el *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* reconoce en uno de sus principios básicos, y donde precisa que se debe reconocer que la toma de decisiones afectará a las demás partes involucradas en la sociedad, tales como los empleados, clientes, proveedores, acreedores, organismos reguladores, gobierno y la comunidad como un todo. Esto obliga a ampliar la visión, incluso, hacia fuera de la empresa, lo cual difícilmente se logrará sin contar con el conocimiento absoluto de la sociedad, sus procesos, departamentos y función dentro de la comunidad y ante terceros.

Por todo lo anterior, mi opinión es que un conocimiento general de la empresa, en cuanto a procesos, departamentos y la interrelación entre ellos, es sustancial de parte de la Alta Dirección en cualquier organización. Esa percepción global de la entidad fortalecerá la toma de decisiones y contribuirá a que se impregne a todos los niveles jerárquicos, facilitando la búsqueda del fin común. Un órgano de gobierno será más eficaz entre mayor sea el grado de entendimiento sobre la situación actual de la compañía. La generación de valor podrá imaginarse entonces como una evolución constante a cargo de todos los involucrados. ☞

Reto del gobierno corporativo en las pequeñas y medianas empresas

C.P.C. Y M.I. MARÍA GRACIELA GÓMEZ FÉLIX
SOCIO-DIRECTOR DE GÓMEZ FÉLIX, S.C.
CONTADORES PÚBLICOS Y ASESORES DE NEGOCIOS
GRACIELA@GOMEZFELIX.MX

C.P.C. Y M.I. JOSÉ HUGO LÓPEZ LEAL
SOCIO-DIRECTOR DE LÓPEZ LEAL CONSULTORES, S.C.
CONTADORES PÚBLICOS Y ASESORES DE NEGOCIOS
DIRECCION@LLCONSULTORES.COM.MX
@J-HUGOLOPEZ



Como consecuencia de la realización de prácticas indebidas en los ámbitos contable y financiero, en las cuales estuvieron involucradas empresas de clase mundial en los años 2001 y 2002, se promulgaron leyes que regularon la actividad financiera. Un ejemplo palpable fue la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) cuya finalidad fue proteger al inversionista evitando fraudes y, aunque su ámbito de aplicación era para empresas que cotizaban en bolsa, las repercusiones fueron para todos aquellos entes económicos inmersos en las finanzas públicas y privadas

Uno de los conceptos en los cuales descansa la aplicación de la ley SOX es el reforzamiento del gobierno corporativo de las sociedades e involucra directamente la función de auditoría; por ende, a raíz de su publicación la profesión contable a escala mundial realizó ajustes necesarios en su normatividad para regular la actuación de los Contadores Públicos.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 los emitió la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 1999, los revisó en 2004 y posteriormente se realizó una segunda versión en 2014 y 2015, para responder a la exigencia de los accionistas minoritarios de conocer el destino de su inversión. En México se han hecho esfuerzos para introducir el concepto *gobierno corporativo* en el ámbito económico; en 1999, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) publicó el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (CMPC), lo revisó en 2006 y en una segunda versión divulgada en 2010 tomó en cuenta las necesidades y “características de las sociedades mexicanas, su origen principalmente de carácter familiar, sus valores y su cultura, su estructura accionaria y la importancia que pueden tener cierto grupo de accionistas en su administración”.¹ En enero de 2015 se publicó la “Guía para la adopción del Código de Mejores Prácticas Corporativas”, con el objeto de ayudar a los propietarios, consejeros y funcionarios de las sociedades a su implementación. En julio de 2018 se publica la tercera versión revisada en la que se incluye el Principio de Conducción Honesta y Responsable de la sociedad; se modifica el nombre del Código a *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* (CPMPGC); se cambia el término de visión estratégica por el de rumbo estratégico; se recomienda, para mejores prácticas, la prevención y solución de controversias entre los accionistas y/o entre los consejeros; la incorporación de la mujer en los consejos de administración; la selección, contratación, evaluación y compensación de consejeros y la elaboración de un acuerdo familiar para su representación en los órganos de gobierno.² El valor de este Código y sus recomendaciones es que no distingue entre sociedades por su tamaño, constitución o su actividad, tal como lo establece la Guía en su capítulo V:

El Gobierno Corporativo no tiene porque ser desde un principio una estructura robusta con un órgano de gobierno por cada una de las funciones relevantes. Tampoco es un sistema que aplica solo a empresas de gran tamaño que cotizan en los mercados de valores del mundo, por el contrario, el Gobierno Corporativo debe ser un proceso evolutivo que acompañe a toda sociedad desde su nacimiento y a lo largo de todas sus etapas, de tal manera que genere un crecimiento ordenado y que busque la evolución de la cultura organizacional hacia una visión de negocio integral, en donde sus pilares sean impulsores de cambio y generadores de valor.³

En México, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son parte sustancial en la economía nacional y tienen la responsabilidad de la generación de empleos, de riqueza y bienestar social. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI),⁴ 99.8% de las empresas en nuestro país son PyMES, de ellas 90% son empresas familiares que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% de los empleos. Sin embargo, solo 10 o 15% de las empresas familiares consiguen llegar a la tercera generación y en gran medida es “por errores en administración de riesgos y una baja implementación de un gobierno corporativo”.⁵

De acuerdo con los principios de la OCDE, el gobierno corporativo establece los mecanismos para controlar “las relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados”⁶ tales como trabajadores, acreedores, proveedores, gobierno y comunidad.

Los beneficios de la aplicación del gobierno corporativo están sustentados en sus principios básicos, establecidos en el CPMPGC:

1. El trato igualitario y el respeto y protección de los intereses de todos los accionistas.
2. La generación de valor económico y social, así como la consideración de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. La conducción honesta y responsable de la sociedad.
5. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
6. La emisión de un Código de Ética de la sociedad.
7. La revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.
8. El aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
9. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
10. La identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad.
11. El cumplimiento de todas las disposiciones legales a que esté sujeta la sociedad.
12. El dar certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.⁷



SER UNA EMPRESA FAMILIAR, CON UN GOBIERNO CORPORATIVO IMPLEMENTADO, DELIMITA LOS ROLES FAMILIARES Y EMPRESARIALES, CONSERVANDO LA ARMONÍA Y VELANDO POR LOS INTERESES DEL NEGOCIO”

Existe también la creencia de que el gobierno corporativo solo se debe implementar en las sociedades que están obligadas por algún marco regulatorio o las bursátiles; otros mitos son: su implementación en las PyMES es un gasto que no es prioritario, su ejecución es muy tardada y el dueño pierde el control. Según datos de la revista *Forbes* el escenario que enfrentan estas sociedades en el 2018 es: bajo crecimiento, poca escalabilidad y crédito limitado.⁸ Si México forma parte de la economía global, como miembro de la OCDE, las sociedades mexicanas –en su mayoría PyMES– están obligadas a ser competitivas y ofrecer confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros. Es innegable el papel que juegan estas sociedades en la generación de valor, en el desarrollo económico y el progreso social de nuestro país; de ahí la importancia de la adopción de estas prácticas corporativas.

Una empresa con una planeación estratégica que le permita proyectar escenarios a corto, mediano y largo plazo, con una información transparente que evalúa los riesgos y los informa, que reporta y rinde cuentas para dar confianza a los terceros interesados y a los niveles en la organización, que vela por los intereses de los accionistas mayoritarios y minoritarios por igual y que opera en un marco ético cuidando el medio ambiente, logrará sobrevivir y trascender. Ser una empresa institucionalizada abrirá las puertas para un financiamiento con tasas de interés accesibles que le permitirá invertir en tecnología y talento, herramientas fundamentales para impulsar el crecimiento exponencial del negocio.⁹

Ser una empresa familiar, con un gobierno corporativo implementado, delimita los roles familiares y empresariales, conservando la armonía y velando por los intereses del negocio; incorpora, en forma

ordenada, las nuevas generaciones, de acuerdo con sus capacidades y protege el patrimonio de los dueños asegurando un negocio sostenible. Un beneficio importante que conlleva aplicar mejores prácticas corporativas es que distribuye la responsabilidad de la gestión para que no recaiga en una sola figura –Director General– la toma de decisiones. Se recomienda la formación de un Consejo de Administración que no involucre funciones de Dirección General y que se integre con algunos consejeros independientes bien remunerados para fortalecer las decisiones que marcarán el rumbo de la empresa.¹⁰

Es conveniente tener identificadas las áreas estratégicas de la empresa, tales como finanzas, producción, ventas, etc., a fin de determinar el perfil específico de aquellos profesionistas que se invitarán a participar como consejeros dentro de este órgano. Una de las limitantes para implementar esta estructura es la desconfianza del empresario a que los procesos internos de la empresa queden expuestos a terceros y con motivo de ello se divulguen, poniendo en riesgo la viabilidad de su negocio, por lo que resulta recomendable que los consejeros independientes firmen contratos de confidencialidad junto con una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia y de estar libres de conflictos de interés. Conceptos como equidad, solidaridad, justicia y honestidad son la base del gobierno corporativo; así pues, cualquier tipo de sociedad, mercantil, civil, independientemente de su tamaño, debería implementar una estructura basada en este modelo para garantizar la competitividad, crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Solo por medio de un código de conducta las empresas –grandes y pequeñas– asegurarán su permanencia en un entorno cada vez más competitivo y su reputación será su mejor garantía. ☞

- 1 Consejo Coordinador Empresarial (2010). "Mensaje del Presidente", en *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. México: Consejo Coordinador Empresarial, p. 5.
- 2 Consejo Coordinador Empresarial (2018). *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. México: Consejo Coordinador Empresarial.
- 3 Consejo Coordinador Empresarial (2015). "Guía para la adopción del Código de Mejores Prácticas Corporativas". México: Consejo Coordinador Empresarial.
- 4 Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *Censos Económicos 2014*. México: INEGI.
- 5 Información publicada en *El Financiero* y consultada en junio de 2018. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/index.php/negocios/46870-mueren-empresas-por-bajas-practicas-de-gobierno-corporativo>
- 6 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. París: OCDE. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- 7 Consejo Coordinador Empresarial (2018). *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*. México: Consejo Coordinador Empresarial, p. 12.
- 8 Arana, D. (2018, 31 de enero). "PyMES mexicanas, un panorama para 2018". *Forbes*. Disponible: <http://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- 9 Konfio (2018). Disponible en: <http://konfio.mx/reporte-credito-pyme>
- 10 PricewaterhouseCoopers México (2015). *3ª Encuesta de Gobierno Corporativo en México: Entorno, tendencias y oportunidades*. México: PricewaterhouseCoopers México.

CONSULTORÍA

LAS MEJORES CONSULTORAS EN

- Reclutamiento y Selección de personal
- Outsourcing
- Capacitación
- Clima laboral
- Coaching y Liderazgo
- Legal
- Software
- Desarrollo Humano

¿Te gustaría conocer este
IMPORTANTE RANKING?

De venta en tiendas Sanborn's a nivel Nacional

CONTACTO



5602.4575

5554.5158



lherrerias@revistaconsultoria.com.mx



CONSULTORÍA



@Rev_Consultoria

SEPTIEMBRE 2018

Así se vive nuestra campaña



En el mes de julio se llevaron a cabo los maratones regionales de ética de cuatro regiones que conforman nuestro Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en los cuales los estudiantes de diferentes universidades de nuestro país participaron con mucho entusiasmo y compromiso en el concurso de conocimientos de ética.

Muchas gracias a los docentes, alumnos, presidentes regionales de colegios, asesores, organizadores y personas involucradas en el éxito de cada evento. ¡Enhorabuena!



XIX JORNADA FISCAL 2018

El Futuro de México en el Ámbito Fiscal.

6, 7 y 8 de Septiembre - Ensenada, Baja California



Colegio de
Contadores Públicos
Ensenada

JUEVES 06 DE SEPTIEMBRE

ROMPE HIELO: Salón Maui
6:00 a 10:00 p.m.

VIERNES 07 DE SEPTIEMBRE

9:00 a 9:30 a.m. INAUGURACIÓN

9:30 a 11:30 a.m.

"LA IMPORTANCIA DEL ASESOR FISCAL DENTRO DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS"

Por: C.P.C. y M.I. Héctor Amaya Estrella.

• • •

11:30 a.m. a 1:30 p.m.

SECTOR AGRICOLA.

PANEL DE LA COMISIÓN FISCAL Y UN MODERADOR.

Panel Integrado: C.P.C. y C.F.I. José Martín Aguayo Solano,

C.P.C. José de Jesús Ramos Ortiz,

C.P.C. y M.I. Daniel Cano Falomir.

Moderador: C.P.C. Leonel Ruiz Flores.

1:30 a 4:00 p.m. Receso (Comida Salón Maui)

4:00 a 6:00 p.m.

ASPECTOS FISCALES INTERNACIONALES DE UN NEGOCIO DE FRANQUICIA DE CAFÉ

Por: C.P.C. Luis Carlos Ledesma Del Villar.

• • •

6:00 a 8:00 p.m.

CRITERIOS RELEVANTES EN MATERIA FISCAL 2018-2019

Técnicas para resolver el problema

de la materialidad de las operaciones

Por: Dr. Adolfo Solis Farias.

Costos: \$ 3,000 (Hasta el 31 de Julio)
+ IVA \$ 3,600 (Hasta el día del evento)

NDPC: 12 Pts. Fiscal / 1 Pt. de Ética

Hotel Sede:

Clave de Reservación: **FISCAL**



Tel. 01 800 026 63 00

Av. Teniente José Azueta #13

Fracc. San Marino, Ensenada B.C. CP 22870

Hotel Sub-Sede:

Clave de Reservación: **E1ZSB**
reservaciones@bajainn.com



Tel. (646) 178-2307

Av. López Mateos #1089

Zona Centro, Ensenada B.C. C.P. 22800

SÁBADO 08 DE SEPTIEMBRE

9:00 a 11:00 a.m.

MITOS Y REALIDADES DEL IEPS

Por: C.P.C. Carlos Ivan Salgado Cota.

• • •

11:00 a.m. a 1:00 p.m.

" SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA "

Estrategia Empresarial Vanguardista

Por: Dr. Mario Soto Figueroa.

• • •

1:00 a 2:00 p.m.

UN BUEN NOMBRE LO DICE TODO

Por: Lic. Aaron Dávila Payan.

2:00 p.m. CLAUSURA Y CIERRE DE LA JORNADA

Para Cualquier Duda o Aclaración, Contáctenos:

☎ 01 (646) 178 48 51 y (646) 175 92 02

✉ recepcioncpe@gmail.com

🌐 <http://www.ccpensenada.com/>

📌 colegio de contadores públicos de ensenada

Comité de auditoría

Pilar del gobierno corporativo



C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas
Socio Director de Salles, Sainz-Grant Thornton, S.C., en Guadalajara
mario.rizo@mx.gt.com

No hay contabilidad que pueda ocultar por largo tiempo un fraude o error. Solo es cuestión de tiempo y de contar con personas que realicen los procedimientos necesarios para encontrarlo.

El comité de auditoría es uno de los órganos de gobierno promovidos por las mejores prácticas corporativas. Este, con ayuda del auditor interno y externo, se convierte en los ojos del Consejo de Administración en la organización, ya que es un instrumento de vigilancia que brinda confianza, transparencia y objetividad hacia las cifras que la entidad emite, logrando así fundamentar los resultados y la operación.

Consejos para ser eficaz

La mera existencia de un comité de auditoría no garantiza su correcto funcionamiento, por lo que a continuación se presentan algunos puntos que permiten incrementar su eficiencia.

Responsabilidades

Para que el comité de auditoría pueda desempeñarse como una figura de apoyo (pese a ser un órgano inter-

medio del Consejo de Administración), debe contar con un organigrama propio que defina a los miembros que lo integrarán, así como las obligaciones de cada uno de ellos. El presidente será responsable del funcionamiento y coordinación del comité, mientras que los consejeros serán independientes, con capacidad de aportar una visión externa, y se encargarán de cuestiones operativas y del desempeño de sus tareas. Se espera que exista diversidad de funciones que permitan la realización de un trabajo integral y la habilidad para comunicarse con los demás comités de apoyo y órganos de gobierno.

Capacitación constante

Año con año, la normatividad en cuestiones de auditoría cambia. Por eso es importante que los integrantes del comité no solo cuenten con suficiente experiencia, sino que además tengan una formación constante que les permita adaptarse al cambio, desempeñarse de forma adecuada y brindar un servicio de análisis de la información que se apege por completo al marco de información aplicable. En palabras de Luis Fallas: “No hay una fórmula mágica para el éxito. Pero sí hay un solo camino que te llevará a él: la capacitación y la acción consistente”.



Agenda

Debido a que las funciones del comité de auditoría son marco de referencia para evaluar la implementación del gobierno corporativo, es primordial que se lleve una agenda que asegure que este hará frente a todas sus responsabilidades, sin dejar de lado los acuerdos pendientes. Entre los temas que debe contener la agenda se encuentran los siguientes: revisión de resultados; revisión de políticas, estatutos y código de ética; presentación y revelación de EEFF y sus variaciones; revisión de asuntos jurídicos y fiscales; reuniones de trabajo con el presidente del Consejo y auditor interno.

Se sugiere que el comité se reúna cada mes o, en su defecto, con la misma regularidad con la que ocurran las juntas del Consejo de Administración.

Comunicación

Si el comité desea brindar seguridad acerca de la información emitida por la entidad, debe generar confianza de su parte hacia el consejo y la asamblea. Esto puede lograrse manteniendo una comunicación eficiente acerca de qué se está haciendo y cómo, y teniendo un canal libre de “ruidos” con el auditor interno, pues es trabajo

de ambas partes asegurar una transparencia de cifras que brinde confianza a dueños, posibles inversionistas o terceros involucrados (clientes, proveedores, etc.). Asimismo, es necesario mantener comunicación abierta, veraz y frecuente con directivos para que las decisiones tomadas sean certeras (en tiempo y forma) y permitan un desarrollo potencial.

Alinear políticas

Dentro del comité deberán establecerse políticas que estén alineadas con los valores y estatutos preestablecidos en la entidad a la que se esté apoyando, propiciando de esta forma un mayor entendimiento entre partes y el logro de metas comunes. De igual manera, se espera que las políticas promuevan el actuar con base en el código de ética, asegurando así que este sea fomentado en toda la entidad e ir un paso adelante en el apego a dicha normatividad.

Verificación de información

Asegurar transparencia en la información requiere varios niveles de verificación de los datos obtenidos y generados, entre los que pueden destacarse: observación, análisis, indagación, relación, conclusión y retroalimentación. Debido a lo anterior, es primordial que dentro del comité se cuente con personas cuyo perfil incluya capacidad de análisis profundo. De manera idónea, se sugiere que la información pase por distintos filtros que permitan identificar riesgos o errores existentes, siendo tarea del presidente hacer una revisión final que asegure el cumplimiento de los diversos niveles de verificación de la información por parte de los consejeros.

Finalmente, solo queda recalcar que el logro de los objetivos del comité es la meta final y que los consejos antes mencionados son clave para alcanzarlos y pueden resumirse en:

- Promover ética afín a valores y misión de la sociedad.
- Independencia, objetividad y compromiso,
- Proporcionar balance entre experiencia y conocimiento.
- Establecimiento específico y claro de funciones.
- Contar con estatutos autorizados por el Consejo de Administración.

Estos puntos facilitarán la implementación exitosa del comité de auditoría, así como convertirlo en sinónimo de objetividad e independencia, elementos que alejan a la ineficiencia y acercan a la integridad.

El comité de auditoría: tu carta de presentación

¿Qué tanto conoces y controlas lo que sucede dentro de tu negocio? Presta atención, pues su futuro depende de qué tan eficiente sea tu sistema de control.

El comité de auditoría es reconocido como el guardián de las empresas que deciden implementar mejores prácticas para garantizar la continuidad del negocio. El comité es, a su vez, un brazo de apoyo del Consejo de

Administración, aunque sin ser un foro de crítica hacia la administración de la empresa, pues su operación es independiente de los demás órganos.

Roles por desempeñar

Entre las responsabilidades del comité de auditoría, se encuentra el validar el control interno y el proceso de emisión de información financiera, generando transparencia y confiabilidad. Bajo esta premisa, su función como órgano de vigilancia cuenta con tres figuras principales: comisario, auditor interno y auditor externo.

Comisario

Es el encargado de revisar los estados financieros y las políticas contables de la sociedad, además de vigilar, ilimitadamente y en cualquier momento, todas las operaciones de la sociedad.

Auditor interno

Es el responsable de ayudar a la organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, que permite evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Auditor externo

Su función es aumentar la confianza de los usuarios hacia los estados financieros, proporcionando seguridad razonable de la información, libre de fraude o error.

Medidas de prevención

En ocasiones, las empresas poseen clientes recurrentes (aquellos que durante años tienen relación con ellos), situación que pudiera generar en el auditor un sentimiento de confianza hacia estos. Este afecto pudiera derivar –por ayudarlos o conservarlos– en la tentación de omitir la evaluación de todos los elementos de la evidencia obtenida durante el trabajo de auditoría. Una situación así afecta la independencia del auditor, repercute en su registro y, finalmente, genera un riesgo para el cliente, en lugar de ser una ayuda. Esto tendría gran impacto en la transparencia de la información y, al suscitar desconfianza en los interesados en la empresa, pudiera resultar en la eliminación de apoyos hacia esta.

En la práctica, muchas veces hemos encontrado auditores que deciden pasar por alto sobreestimaciones de ingresos por medio del reconocimiento anticipado de los mismos, ya que son fáciles de justificar y, por ende, no ocasionan problema al momento de emitir el dictamen. Esto afecta la independencia del auditor y debe ser evaluado por el comité.

Evitar familiaridad

Debido a que la mayor parte de la responsabilidad que tiene la empresa en cuanto a transparencia recae sobre el auditor externo, se recomienda que dicha figura cambie cada cinco años. Esto asegura la objetividad

en el trabajo que se realiza y evita cualquier riesgo de afectación a la opinión que emita.

Vigilar al vigilante

Una opción para promover la transparencia consiste en asignar personal que supervise las actividades realizadas por los auditores interno y externo, aunado a la aplicación de procedimientos de auditoría no predecibles, con la finalidad de buscar siempre actuar con escepticismo profesional. Esto lleva a que un profesional externo realice un detallado y profundo análisis de riesgos, que brindará una opinión libre de conflicto de intereses y que, a la vez, permitirá identificar al personal involucrado en la falta, su forma de operar y cómo solucionar la situación. En palabras de Esteves R.: “El inteligente, para el bien de todos, tiene la obligación moral de vigilar al listo; lo digo porque este suele tender a robar o mentir sin la permanente vigilancia o auditoría del primero”.

Establecer esquemas

Debido a lo anterior, es importante generar una seguridad razonable en materia de información, verificando que la gestión y el control de la empresa se encuentra bajo una observación de riesgo continuo. Esta debe, ante todo, poseer un enfoque proactivo, basándose en la identificación, medición y administración de riesgo, así como en su posible impacto, de forma que sea posible disminuir este último. También resulta relevante realizar una auditoría que genere planes de mitigación, al tiempo que se diseñan controles y procedimientos de resolución. Para facilitar este proceso se puede realizar un mapa de calor, en el cual se incluya la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto, para posteriormente involucrar guías y rangos de acción para atacarlo.

Reconocer los riesgos permite operar con mayor eficiencia, al tiempo que genera la base para el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan a la empresa el mejor aprovechamiento de recursos, mayor ventaja competitiva, entre otras bondades. Lo anterior resalta una vez más la importancia del comité de auditoría, puesto que cualquiera que esté interesado en conformar una alianza deseará conocer, antes que nada, la información financiera de la empresa y la transparencia de esta. Esto para estar seguro de que conformará una alianza confiable y exitosa para ambas partes.

Conclusiones

El objetivo del comité de auditoría consiste en ser los ojos de la empresa y en asegurarse de que la imagen que esta proyecta sea fiel a la realidad. Para esto, deberá contar con una estructura de consejeros regidos por la ética y el profesionalismo que promuevan la objetividad. Este modelo proporcionará confianza, tanto interna como externa, que devendrá en crecimiento y continuidad de la empresa. Así, el comité de auditoría es sinónimo de objetividad e independencia, elementos que alejan a la ineficiencia y acercan a la integridad. No temas a su implementación, teme a no asumirlo, pues el peor error es temer al éxito.

FORO **ide**

24

SEPTIEMBRE.

2018 · HOTEL HILTON REFORMA



RUMBO **al** nuevo sexenio

TÓPICOS SELECTOS PARA EL MANEJO INTEGRAL DE UNA EMPRESA

¿POR QUÉ
ASISTIR
A ESTE
MAGNO
EVENTO?



1. Encuentra a **personalidades expertas**, en áreas de Gobierno, Fiscal, Jurídico y Laboral.



2. Acceso a **2 conferencias magistrales y 15 talleres** con los temas de tendencia



3. **Networking activo** con CEO's, CFO's, Directivos, Gerentes, Tomadores de Decisiones

Evento avalado por



Últimos días ¡APROVECHA!

Más información: ☎ (55).5089.5830 / (55).7100.1229

CONTPAQi
Software empresarial fácil y completo


EL ECONOMISTA

 **Innova**
BUSINESS SOFTWARE ENGINEERING

cuentasOK


ZURICH®

ide Asesor Fiscal, Jurídico y Laboral |  GINmedia

Temario y expositores esta sujeto a cambios sin previo aviso.

Relevancia de la implementación del enfoque basado en riesgos en LD



Es conocido que el sector financiero (bancos, casas de bolsa, etc.) es utilizado por las organizaciones delictivas para introducir dinero ilícito en las instituciones y, convertirlo en lícito. Como recordarán en el año 2012, HSBC **Holdings** acordó pagar una multa de mil 900 millones dólares por fallas en materia de lavado de dinero; y en 2017 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) impuso 827 multas al sector financiero bajo supervisión, por un monto de 516.8 millones de pesos, cifra 52.1% mayor en comparación con el año anterior.

La autoridad encargada de la supervisión y vigilancia del sector financiero en nuestro país ha realizado esfuerzos importantes para robustecer y blindar a las instituciones para que no sean objeto de la utilización abusiva de los servicios financieros que pres-



C.P.C. Manuel Adalberto Rocha Mendoza
Certificado ante la CNBV en materia de prevención
de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo
Gerente Análisis de Riesgos en Rocha Mendoza
Consulting, S.C.
manuel.rocha@rochamendoza.com.mx

tan, incorporando el Capítulo II Bis “Implementación del Enfoque Basado en Riesgos”. Es importante destacar que en este año las instituciones que integran el sector financiero deben dar cumplimiento a dicha disposición.

La autoridad tomó como sustento para la implementación del Enfoque Basado en Riesgos (EBR), la recomendación 1 del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), la cual establece lo siguiente: “Los países deben identificar, evaluar y comprender los riesgos para el país del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, [...]. Basándose en esa evaluación, los países deben aplicar el EBR para asegurar las

medidas para prevenir o mitigar el Lavado de Dinero/Financiamiento al Terrorismo (LD/FT)”.

Partiendo de esta recomendación por parte del GAFI, tenemos que la Gestión de Riesgos en materia de LD/FT se basa en el establecimiento de una metodología que permita, de manera oportuna, identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los eventos adversos que puedan afectar a la institución en materia de LD/FT, reputacional, cumplimiento y otros asociados a la operación.

En la implementación de la metodología es importante considerar las variables de riesgo que menciona la nota interpretativa 10, de las 40 recomendaciones de GAFI, que son: 1) clientes, 2) productos y/o servicios, 3) áreas geográficas y 4) canales de distribución.

Al implementar la metodología los retos que las instituciones deben considerar son los siguientes:

- Reconocer la existencia de los riesgos de LD/FT.
- Establecer los criterios a calificar para determinar el grado de su exposición.
- Desarrollo de estrategias para combatir dichos riesgos.
- Asignación de responsabilidades acorde a la estructura de la institución.
- Entendimiento de la Alta Dirección de la importancia de la implementación.
- Alineación de los riesgos identificados a los sistemas.
- Supervisión continua de los riesgos.
- Detección de controles, entre otros.

Un factor relevante para tomar en consideración en la implementación de la Gestión de Riesgos LD/FT es el uso de herramientas tecnológicas que sean flexibles y rápidas de implementar en el proceso de PLD como las ofrecidas por SAS.

Conclusión

Considero que las instituciones no deben ver la implementación del EBR como una carga más del regulador, sino como una cultura de la prevención que permita mitigar riesgos asociados, tales como: reputacional, legal, operativo y cumplimiento. Los métodos de lavado de activos por medio de bancos y otras instituciones depositarias son: transferencia electrónica, banca corresponsal, cuenta de pago a través de (*Payable Through Account*), cuentas de concentración u ómnibus, banca privada, *smurfing* (pitufo)/estructuración, complicidad del banco y uniones de crédito o sociedades de construcción.

Finalmente, una adecuada implementación y gestión de riesgos en materia de PLD/FT permite a las instituciones conocer la exposición a los riesgos relacionados con LD/FT, aplicar las medidas necesarias de control y ejecutar planes de mitigación sobre los riesgos altos que no se encuentren en los parámetros establecidos.

INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS QUE CUMPLIERON CON LA MANIFESTACIÓN DE LA NRCC 2018

La Vicepresidencia de Calidad de la Práctica Profesional, que preside el C.P.C. Israel Nava Ortega, informa el listado de los socios que —por medio de sus firmas o como practicantes en lo individual que desempeñan auditorías y revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados—, cumplieron oportunamente con lo dispuesto en el artículo 1.04 de la Norma de Revisión de Control de Calidad (NRCC), donde se establece que las firmas deben entregar al Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) a más tardar el 30 de junio de cada año, la Manifestación de cumplimiento (correspondiente al ejercicio enero-diciembre 2017).

Como lo menciona la NRCC, su propósito es establecer un mecanismo que permita al IMCP comprobar que los Contadores Públicos dedicados a la práctica profesional independiente, por medio de una Firma o en forma individual, cumplan con las normas de calidad establecidas por el Instituto. Este mecanismo inicia con una manifestación por escrito que cada Firma o práctica individual debe enviar al IMCP a más tardar el 30 de junio de cada año; manifestación que declara que se cumplió con la Norma de Control de Calidad vigente (NCC) mediante la implementación efectiva de un sistema de control de calidad.

Este año, la Vicepresidencia de Calidad de la Práctica Profesional ha autorizado publicar en el sitio de la NRCC: <http://nrcc.imcp.org.mx/folio-no-61-2017-2018/>, el nombre de las firmas y socios que cumplieron con la Manifestación de la NRCC 2018.

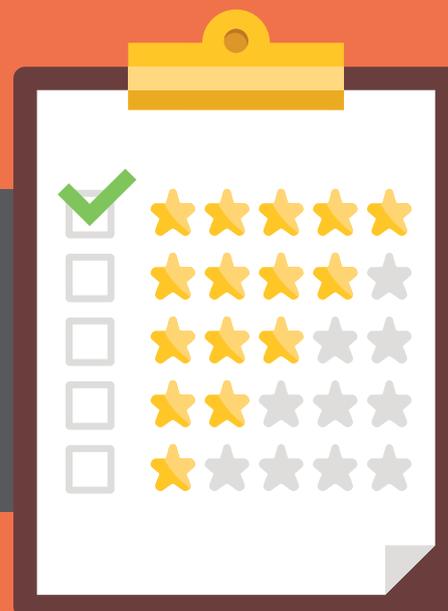
Adicionalmente, para aquellos que aún no cumplen, se les informa que podrán presentar la Manifestación de la NRCC 2018, de forma extemporánea, a más tardar el 30 de septiembre del presente año.

En caso de alguna duda o comentario, los datos de contacto de la Coordinación de la NRCC son los siguientes:

Berenice Colín Ascanio/Coordinadora NRCC

Teléfono: +52(55) 5267-6400, ext.: 6426

Correo electrónico: contacto.nrcc@imcp.org.mx





Colegio de Contadores
Públicos de Mexicali, A.C.
IMCP

*Colegio de Contadores
Públicos de Mexicali, A.C.*



Te invita a sus Festejos de Aniversario

“60 años haciendo historia con Honor y Prestigio”

30 septiembre al 05 de octubre

17 Carrera Atlética



30 septiembre

Ceremonia de
Aniversario



03 Octubre

Conferencias



01, 02 y 04 Octubre

Desayuno de
Aniversario



05 octubre

Mayores Informes Mexicali: ☎ (686) 554.62.45 ✉ repcionccpm@gmail.com

📍 [ccpmexicali](https://www.facebook.com/ccpmexicali)

CONTADORES EN LOS NEGOCIOS CONSTRUYENDO EMPRESAS SÓLIDAS Y SUSTENTABLES MEDIANTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dra. Gabriela María Farías Martínez
Directora del Departamento Académico de
Contabilidad y Finanzas, Tec de Monterrey
gabriela.farias@itesm.mx

Dra. Margarita del Pilar Betancourt Guerra
Profesora de planta
Tec de Monterrey
margarita.betancourt@itesm.mx

De acuerdo con el Comité PAIB (Professional Accountants in Business) de la IFAC (International Federation of Accountants), en el documento “Identifying the Role of the Finance Function in Enterprise Performance Management”, publicado el pasado 4 de junio de 2018, el papel de los financieros y Contadores es fundamental para la evaluación del desempeño. Esto se debe a que sus tareas principales deben ser la toma de decisiones y suplir las necesidades de información y conocimiento a la empresa. La participación de estas dos funciones, por lo tanto, puede actuar como una cadena de beneficios; es decir, si los Contadores optimizan su participación en la evaluación del desempeño, dichas mejoras provocarán que los financieros desarrollen una posición más definida dentro de otras funciones de la organización.

Efectividad actual en los procesos de evaluación del desempeño

A partir de investigaciones realizadas en dos ámbitos distintos dentro de las funciones financieras, se obtuvieron diversas opiniones y porcentajes respecto al rol de los financieros en una empresa.

En relación con la planeación, presupuestos y pronósticos, la mayoría de los entrevistados (77%) opinó que debería haber una relación entre operaciones y finanzas; la mayor parte del trabajo (88%) era realizado por financieros y solo una décima parte (10%) por operaciones; finalmente, menos de la mitad (46%) opinó que el presupuesto no se alinea con la visión real del negocio.

Respecto al reporte de desempeño, menos de la mitad de los financieros (38%) proveen análisis financieros básicos. Una quinta parte de los entrevistados (18%) creen que el departamento financiero es visto, por el resto de la organización, como “vigilantes de datos”. Tan solo 41% ha alcanzado un nivel de “socios” dentro de la organización.

Para rentabilidad y análisis de costos, la mayor parte de los financieros (85%) llevan a cabo análisis de costos y de rentabilidad. Solo 32% de los entrevistados dijo que los análisis de costos y de rentabilidad están disponibles para vías de distribución. Menos de la mitad (46%) afirmó que el análisis de rentabilidad y costos está disponible para clientes, mientras que 83% dice que los reportes de beneficios y pérdidas tradicionales, que están alineadas con la estructura de la organización, son la base principal para el análisis de costos y de rentabilidad.

El rol del Contador como socio de negocios

La exigencia de un buen socio de negocios es alta, ya que debe tener la mira puesta en muchas áreas de un negocio, tanto internas como externas. En otras palabras, debe centrar su atención en el CEO, en la junta directiva, en los inversionistas, en los prospectos, en los clientes, etcétera. Esto implica una profunda comprensión del ambiente externo y de los recursos de la organización, de modo que los estados financieros tradicionales pueden volverse irrelevantes dada su falta de adaptabilidad y por la poca información que revelan acerca de la efectividad de las operaciones y el modelo de negocio.

El pensamiento integrado y la presentación de informes están creando demanda por una amplia y creciente perspectiva no monetaria de desempeño empresarial, mediante perspectivas de capital o de recursos.

Para los Contadores, hay dos actividades con las que tendrán relación: la primera de ellas es la *planificación dinámica y pronósticos*, que es clave dentro de la función financiera, y que está centrada en el futuro, lo que implica un análisis prescriptivo o predictivo para identificar oportunidades y riesgos, establecer metas y objetivos, controlar y ajustar el desempeño, etcétera. La segunda actividad es *análisis de rendimiento integrado y perspectivas*, en la que se proveen perspectivas de costo, rentabilidad, productividad y rendimiento de operaciones para entender y responder proactivamente al desempeño actual.

Para llevar a cabo las actividades de *planificación dinámica y pronósticos* y *análisis de rendimiento integrado y perspectivas* de manera efectiva, es necesario considerar los siguientes habilitadores.

- a) *Datos y modelos*. Las funciones financieras deben buscar proveer de información procesable en productos, clientes y vías para cambios en el ambiente de negocios. Esto requiere mayor conectividad y colaboración entre la función financiera y otras áreas, como estrategias, ventas y mercadotecnia. Es importante, para las funciones financieras, que los informes de beneficio y pérdidas se relacionen con las necesidades de la empresa. Por otra parte, los modelos de aproximación ayudan a representar una realidad económica con precisión al momento de reflejar las relaciones causales entre recursos, procesos, productos, servicios, clientes, canales, mercados e inversiones que generan valor ahora y que lo seguirán haciendo en el futuro.

- b) **Tecnología.** Se requiere una inversión en tecnología y en herramienta que puedan alinearse con el negocio en su totalidad. El despliegue tecnológico, además, necesita seguir un proceso de optimización que involucra la eliminación, simplificación y estandarización de procesos dentro de la organización. Esto asegurará objetivos claros, incrementará la probabilidad de éxito y eliminará las complejidades innecesarias. Finalmente, la aplicación de la tecnología debe ser parte de una evaluación comprensiva y multifuncional de los procesos de evaluación del desempeño.
- c) **Talentos y habilidades.** Un proceso de evaluación del desempeño efectivo está habilitado, tanto por personas como por tecnología y datos. Los profesionales de contabilidad y finanzas requieren un rango más amplio de conocimiento y experiencia para mejorar la asociación comercial, para facilitar la aproximación que dirige a un análisis de desempeño integral y para alinear y motivar el comportamiento en pos de la estrategia y de las metas operacionales.
- d) **Cultura.** Un líder financiero necesita crear una mentalidad que construya la capacidad y confianza de la función financiera, al mismo tiempo que instruye a otros sobre cómo dicha función juega un rol más completo en la evaluación del desempeño. El reto es desarrollar una flexibilidad cultural dentro de la función financiera basada en las tareas y necesidades de clientes internos.

Implicaciones para organizaciones de Contaduría y finanzas profesionales

El rápido desarrollo de tecnología, datos y análisis crea, tanto presión y expectación como oportunidades, que incluyen, para ambas profesiones, aplicar habilidades profesionales, analíticas y de procesos, y la competencia para crear mejores percepciones de la función financiera e identificar habilitadores de desempeño y creación de valor. Dichas oportunidades deben aprovecharse también como parte de la cadena de reportes financieros y como contribuciones clave para el desempeño de negocios y la toma de decisiones.

Para esto es importante tener conocimiento y experiencia en áreas como el ambiente operativo de la organización, estrategias y planeación operacional, modelos de costos y datos que fortalecen la relación entre las finanzas y el mundo físico, evaluación de las inversiones y propuestas de trabajo, gerencia de riesgos, entre otros.

La asociación en negocios necesita de constante nutrición y entrenamiento. Asimismo, es de suma importancia que los Contadores no subestimen la necesidad de comunicarse entre funciones diferentes dentro de la organización.

Referencias

PAIB Committee. (2018). "Identifying the Role of the Finance Function in Enterprise Performance Management". Nueva York: IFAC.

Suscríbete

La información más completa y actual del ámbito contable solo la encontrarás aquí

Benefíciate con tu suscripción:

- ✓ Revista impresa (12 ejemplares)
- ✓ Revista digital (12 ejemplares)
- ✓ Boletines electrónicos
- ✓ Histórico digital de revistas

www.tienda.imcp.org.mx
 libreria@imcp.org.mx » 5267 6427



Incluye gasto de envío
 (aplica en toda la República Mexicana)

Adquiere tu ejemplar en



ASPECTOS DE LA REFORMA AL ARTÍCULO 69-B DEL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN

C.P.C. y M.A. Karla Daniela Coria Pérez-Tejada
Síndico de la Región Centro-Istmo-Peninsular
Vicepresidenta de la Comisión Nacional Representativa ante Autoridades Fiscales Federales
cpckarlacoria@hotmail.com

El 25 de junio de 2018 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* la reforma al artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación (CFF), que entró en vigor el 6 de agosto de 2018, a fin de dar certeza jurídica a los contribuyentes sobre procedimientos, plazos y formalidades de la relación tributaria.

En el artículo reformado se establece que, cuando la autoridad detecte que un contribuyente se encuentra emitiendo Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) sin contar con los recursos y/o infraestructura para llevar a cabo la actividad o prestación de servicios que amparan los comprobantes o que se encuentra no localizado, presumirá la inexistencia de las operaciones que amparen los CFDI eliminando el efecto fiscal de estos comprobantes.

Los contribuyentes que se encuentren en ese supuesto deben ser notificados por la autoridad a efectos de que, en un plazo no mayor a 15 días, aporten las pruebas e información que desvirtúe tal supuesto, pudiendo solicitar una única prórroga de cinco días, siempre y cuando se solicite dentro del plazo para aportar las pruebas. El trámite se realizará conforme la ficha 156/CFF¹ del Anexo 1-A de la RMF² para 2018.

Uno de los puntos clave de esta reforma es que ahora se establece que la autoridad contará con un plazo de hasta 50 días en los que deberá notificar al contribuyente la resolución mediante buzón tributario, así como que la autoridad podrá requerir información adicional al contribuyente dentro de los primeros 20 días, dando 10 días al contribuyente a partir de la fecha en que surte efectos la notificación para aportar la información requerida, en cuyo caso será suspendido el plazo de los 50 días, reanudándose el plazo al día siguiente en que vence la fecha para que el contribuyente aporte la información y documentación solicitada.

Como resultado del procedimiento establecido en el reformado artículo 69-B del CFF, la autoridad publicará:

- Listado definitivo de los contribuyentes que no desvirtuaron la presunción del SAT,³ posterior a los 30 días de haber notificado la resolución.
- Publicación trimestral de los contribuyentes que desvirtuaron los hechos imputados por la autoridad.

Cuando la autoridad no notifique dentro del plazo de los 50 días la resolución al contribuyente, quedará sin efectos la presunción sobre los CFDI que dieron origen al procedimiento.

Por otro lado, se encuentran los usuarios de los CFDI, son aquellos contribuyentes que recibieron el bien o el servicio y que en caso de que el proveedor se encuentre publicado en la lista de infractores, contará con un plazo de 30 días posteriores a la publicación, para acreditar ante las autoridades que, efectivamente, recibieron el bien o servicio, observando lo establecido en la ficha 157/CFF del Anexo 1-A de la RMF para 2018. Es importante destacar que la autoridad contará con un plazo de 30 días para resolver si el contribuyente usuario del o los CFDI acreditó la efectiva recepción del bien o servicio.

La Comisión Nacional de Síndicos estará pendiente de los planteamientos que al respecto efectúen los asociados de los Colegios que forman parte del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) para presentarlos ante el Servicio de Administración Tributaria y así dar a conocer su respuesta por medio de las minutas elaboradas con motivo de las reuniones bimestrales que se llevan a cabo, las cuales se publican en la página web del IMCP (<http://imcp.org.mx/category/publicaciones/noticias-fiscales/noticias-fiscales-sindicos/>).

1 Código Fiscal de la Federación.

2 Resolución Miscelánea Fiscal.

3 Servicio de Administración Tributaria.

La revista fiscal de México

PAF

PRONTUARIO DE ACTUALIZACIÓN FISCAL

El qué
y el cómo del
acontecer fiscal

www.revistapaf.com

SUSCRÍBASE
POR SÓLO
\$2,599

Ahora con la
sección
**TALLERES
FISCALES**

24
ejemplares
anuales
con opción de descarga

Acceso a la
hemeroteca
PAF

Consultas
ilimitadas
vía correo
electrónico*

Acceso
a la hora
PAF

REVISTA ELECTRÓNICA

* El tiempo máximo de respuesta será de 24 horas.

(55) 5998-8903 y (55) 5998-8904
ventas@casiacreaciones.com.mx



CASIA CREACIONES

ÍNDICE DE JULIO

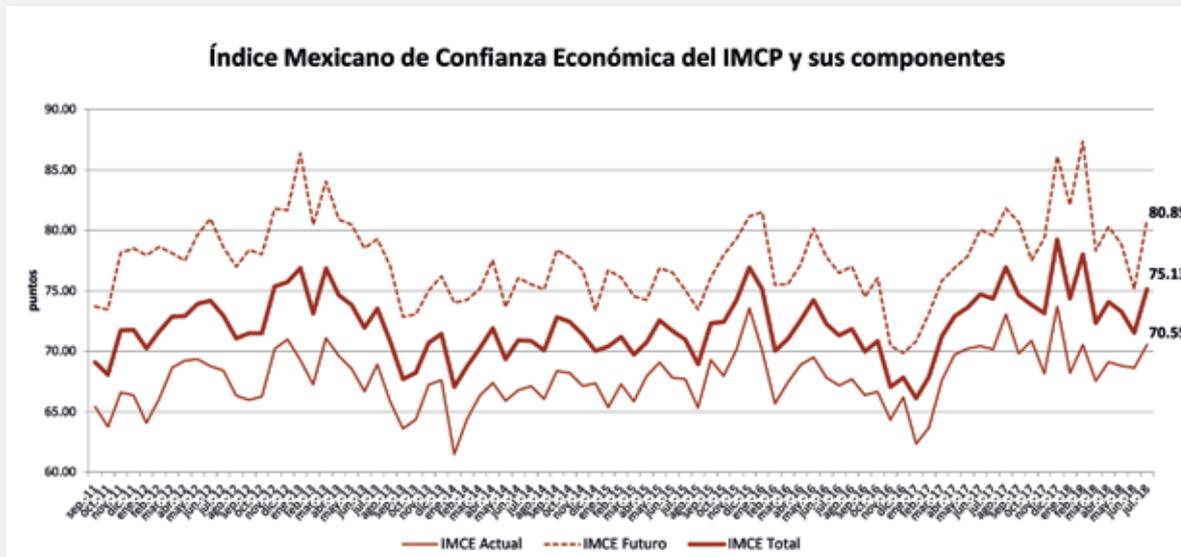
Lic. Ernesto O'Farrill Santoscoy
 Presidente de BURSAMÉTRICA

Colaboración especial de la Lic. Sofía Santoscoy Pineda

El IMCE de julio de 2018 repuntó +3.61 puntos equivalente a una tasa mensual de +5.05% para ubicarse en 75.13 unidades desde las 71.52 del mes anterior, lo cual se atribuye a un mejor desempeño de la situación actual, que se colocó en 70.55 puntos arriba de los 68.62 del mes anterior, que significa un aumento mensual de una tasa de +2.82% (+1.93 pts.), y se destaca que obtuvo el mejor puntaje de todo el año. Por su parte, la situación futura se aceleró +7.59% (+5.71 pts.) para ir de los 75.14 puntos en junio a los 80.85 puntos.

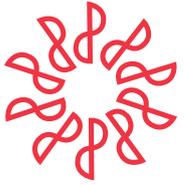
	Comparativo mensual			Comparativo anual			
	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL	Situación actual	dentro de 6 meses	IMCE TOTAL	
Jun-18	68.62	75.14	71.52	Jul-17	70.16	79.58	74.34
Jul-18	70.55	80.85	75.13	Jul-18	70.55	80.85	75.13
Var.	2.82%	7.59%	5.05%	Var.	0.56%	1.60%	1.06%
Var. Pts.	1.93	5.71	3.61	Var. Pts.	0.40	1.27	0.78

En su comparativo con julio de 2017, el IMCE total creció en menor medida como lo había hecho mes tras mes, al hacerlo por +1.06% (+0.78 pts.), lo cual resulta de un incremento de +0.56% (+0.40 pts.) en la situación actual y de +1.60% (+1.27 pts.) en la situación futura.



En julio de 2018, las condiciones de inseguridad en el país fueron consideradas como el principal obstáculo que limita el crecimiento de las empresas (seleccionadas con 60% de las respuestas), seguido por la falta de capital (51%) y la corrupción (51%) y, en tercer lugar, se ubicó la disponibilidad de financiamiento (50%).

Fuente: Bursamétrica con datos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, IMEF, NASM, INEGI, Walmex, AMIA, BMV e IMSS.



Sólo quien domina los números puede convertirlos en oportunidades de negocio.

Da el paso y conviértete en
Contador Público Certificado.
El asesor integral de negocios
con el que siempre se puede contar.



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

Creando valor
más allá de los números.

LA CONTRALORÍA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Dr. Jorge Barajas Palomo

Integrante del Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización (SUG)
Universidad Nacional Autónoma de México
Expresidente del IMCP

Hechos

El Decreto del 27 de mayo de 2015 por el que se reformaron diversos artículos de la Constitución en materia de combate a la corrupción incluyó al artículo 74, cuya nueva fracción VIII faculta a la Cámara de Diputados, en forma exclusiva, a designar a los titulares de los órganos internos de control de los organismos constitucionales autónomos.

En el marco de esa disposición se abrió el debate sobre quién debe designar a los contralores de las universidades públicas autónomas porque el Congreso de la Unión y las Legislaturas Locales ahora pretenden arrogarse dicha potestad bajo el argumento manido de que, al recibir recursos presupuestales federales y estatales, las universidades están obligadas a la transparencia y a la rendición de cuentas (*sic*). Por su parte, los rectores han fijado su postura mediante una declaración de la ANUIES en defensa de la autonomía, expresando que los gobiernos no deben influir ni participar en las decisiones universitarias.

Otro hecho importante a ser destacado adicionalmente es que en noviembre de 2017 el Poder Judicial de la Federación otorgó resolución favorable y definitiva al amparo interpuesto por el rector de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Mtro. Adolfo Pontigo Loyola, quien expuso claramente que el Congreso local estaría “violando la autonomía universitaria”.

Reflexiones

El tema tiene dos aristas de observación: la autonomía universitaria y el control interno.

Acerca de la primera baste recrear el pensamiento del Dr. Jorge Carpizo, exrector de la UNAM y reconocido constitucionalista, quien escribió que “una es la educación que el Estado imparte directamente a través de una secretaría de Estado y otra muy diferente la que es impartida por instituciones del Estado, pero descentralizadas y autónomas.

Estas últimas son parte del Estado pero no del gobierno, y la Constitución les garantiza autonomía en sus decisiones académicas”.

En cuanto al control interno, habrá que precisar que la normatividad vigente, basada en el concepto COSO, lo define como el proceso que proporciona seguridad razonable a los titulares y órganos de gobierno acerca del logro de las metas y objetivos institucionales (SFP, DOF, 3.11.2016).

¿Cuántas veces más tendremos que recordarles a los legisladores pasados, presentes y futuros, especialmente en este año del 50 aniversario de la gesta universitaria del 68, que el enfoque del proceso de control es de apoyo administrativo interno y que, por lo mismo, el órgano interno de control debe ser designado por la alta administración de cada institución, ya sea de educación superior o de cualquier otra índole?

Cierre

El SUG-UNAM ha celebrado un convenio de colaboración con la Asociación Mexicana de Órganos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior (AMOCVIES), que agrupa a los responsables de las áreas de control y vigilancia de las diferentes instituciones de educación superior del país, para desarrollar actividades académicas que promuevan la cultura del control interno y fortalezcan sus programas de ejecución y divulgación en la comunidad universitaria, con un decidido efecto multiplicador entre alumnos, profesores y nuevos profesionistas, acaso algunos de ellos futuros legisladores... ojalá.

Además, opino que rendir cuentas es cumplir el mandato de los ciudadanos a sus servidores públicos, quienes al aceptarlo se obligan a aplicar las mejores prácticas de la administración, cuyo componente esencial es el proceso integrado de control interno.

DESPUÉS DE LA UNIVERSIDAD, ¿QUÉ?

L.C.P y F. Sergio Alberto Morales Zaldívar

Integrante de la Comisión del Sector Empresarial y de la Comisión de Ética y Responsabilidad Profesional del Colegio de Contadores Públicos de México
sergiomzaldivar23@gmail.com

Los sentimientos y pensamientos que rondan en nuestro ser después de que concluimos la licenciatura van encaminados a qué va a pasar después, en qué lugar voy a laborar o si estaré preparado para lo que viene y para todas esas experiencias reales que existen en la vida profesional. Las dudas y la incertidumbre están a flor de piel y por ello debemos saber qué es lo que está sucediendo más allá de los recintos escolares.

¿Qué buscan los jóvenes en una oportunidad de negocio o de trabajo hoy en día?

Si hubiese necesidad de describir en una palabra lo que hoy los jóvenes están buscando, la palabra sería "equilibrio". Sí, equilibrio en la vida laboral y profesional, en sus finanzas, en el manejo estratégico de la parte digital y en su vida personal; todo ello en conjunto. La atracción de viajar, iniciar un legado o dejar una huella por mínima o máxima que sea en las personas que lo rodean, la posibilidad de sentirse escuchado dentro de un grupo y que sus opiniones sean tomadas en cuenta, y que se perciba importante dentro de la organización, hoy es fundamental en la retención de los jóvenes y de su máximo compromiso con sus actividades.

Hoy ya no existe una atracción al "trabajo duro", aunque lo llevemos a cabo; tampoco es un aliciente estar laborando en un mismo lugar por cierto lapso; la atracción del "Home Office" y la oportunidad de combinar la tecnología con el trabajo han revolucionado por completo el esquema que conocíamos y al que estábamos acostumbrados y, sin duda, son las características más atractivas e interesantes para un joven.

La realidad es...

Los frecuentes cambios sociales, económicos y financieros que se viven hoy en día, constatan que la premisa de concluir una carrera universitaria ya no es suficiente; de hecho, dejó de serlo hace algunas décadas.

Hoy, los jóvenes se enfrentan a situaciones nunca antes vistas y queramos aceptarlo o no, la necesidad de obtener nuevas habilidades y experiencias de emprendimiento, así como la posibilidad de renovarnos, es fundamental para el desarrollo de las personas en cualquier ámbito laboral. Y no solo los jóvenes, cualquier persona está involucrada en esta situación; por ello debemos estar preparados para todos estos cambios.

Actualmente, las empresas están enfocadas en la inteligencia artificial y en el desarrollo de nuevos procesos que mejoren su productividad y los controles internos, así como en las utilidades y en los manejos con sus clientes. Por ejemplo, Apple y Adidas han mudado sus instalaciones a EE.UU. y su producción está siendo realizada por máquinas o robots que están acelerando cualquier resultado nunca antes visto.

Asimismo, todas las plataformas digitales y sociales hoy están enfocadas en la difusión de publicidad y venta de cualquier producto o servicio; el e-commerce es una de las tendencias globales en los negocios.

Podemos seguir mencionando algunos cambios, como los esquemas de contratación y el promedio de durabilidad de los empleos en México o la aglomeración de postulantes para un mismo trabajo, o el constante número de emprendimientos fallidos en las PyMES, pero lo importante es qué podemos hacer y cómo colaborar para pasar lo mejor posible todas las situaciones anteriores.

La buena noticia es que nunca en la historia de la humanidad ha habido una mejor oportunidad de emprender que ahora. La tecnología y el fácil acceso a información de primera mano nos permiten tener el mejor escenario para emprender o buscar un trabajo que realmente vaya de acuerdo con nuestros ideales y objetivos.

Una de las claves principales es el desarrollo personal. Creo firmemente que ningún negocio, organización o equipo de trabajo puede crecer y generar resultados sin el desarrollo personal. Otro punto importante está enfocado en el servicio, es decir, estar atentos y pendientes de las necesidades de los usuarios. Los dos puntos anteriores se desarrollan por medio del crecimiento y de la adquisición de novedosas formas de pensamiento y nuevas habilidades de las personas, lo cual no solo optimizará la función que tengan en un negocio o trabajo, sino que mejorará de manera importante su vida personal.

La importancia de convertirnos en alguien más grande que nuestros propios problemas, hoy en día es un gran reto, pero vale la pena afrontarlo totalmente; no debemos desear tener menos problemas y dificultades, debemos anhelar ser más sabios y tener más habilidades. Esa es la clave del desarrollo personal.

NUESTRO INSTITUTO

CONTADORAS DE EXCELENCIA

El pasado 5 de julio del presente, se llevó a cabo el Panel “**Contadoras de Excelencia 2018**” en las instalaciones de la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), con la presencia del C.P.C. José Besil Bardawil, Presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (IMCP) y del Lic. Gilberto Sánchez Vázquez, Director General de Aspel y organizador del evento. El Panel tuvo como moderadora a la **Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera** y entre las panelistas que asistieron fueron la **C.P.C. Diamantina Perales Flores**, Vicepresidenta de Relaciones y Difusión del IMCP; la **C.P.C. María de las Mercedes Cid del Prado**, Titular de Auditoría Financiera, Obra e Investigación del OSFEM; la **Dra. Carmen Karina Tapia Iturriaga**, Investigadora del IMCP; la **C.P. y Lic. Ma. de Lourdes Hernández Avila**, Socia de Deloitte; la **C.P.C. Margarita Medrano Hernández**, Presidenta del Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara Jalisco; la **C.P.C. Silvia Rosa Matus de la Cruz**, Socia de Auditoría en Contadores y Asesores de Negocios PKF Internacional, y la **Dra. Blanca Tapia Sánchez**, Investigadora de la UNAM, quienes abordaron los desafíos laborales que han enfrentado como mujeres y las motivaciones que las han ayudado a salir adelante, forjando a las grandes profesionistas que son ahora, coincidiendo que las claves siempre han sido: pasión, entereza, compromiso y responsabilidad. Cabe destacar que la **C.P.C. Rosa María Cruz Lesbros** no pudo estar presente y realizó un video apoyando a todas sus colegas y futuras Contadoras. Posteriormente el C.P.C. José Besil junto con el Lic. Gilberto Sánchez entregaron un reconocimiento a tan talentosas mujeres que son una inspiración para las nuevas generaciones, que sin duda seguirán aportando al ámbito profesional, Contadoras de Excelencia. ¡Enhorabuena!



Dra. Carmen Karina Tapia, Lic. Gilberto Sánchez, C.P.C. José Besil, C.P.C. Margarita Medrano, C.P.C. Silvia Rosa Matus, C.P.C. María de las Mercedes Cid, Dra. Sylvia Meljem, C.P.C. Diamantina Perales, Dra. Blanca Tapia y Lic. Ma. de Lourdes Hernández

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS POST ELECTORALES. COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DEL VALLE DE TOLUCA

En las instalaciones del Colegio de Contadores Públicos del Valle de Toluca, el 10 de abril del año en curso, se celebró la ponencia “**Perspectivas Económicas Post Electorales**”, que tuvo el honor de contar con la presencia del **C.P.C. José Besil Bardawil**, Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) 2017-2018. La jornada inició con un Desayuno Técnico y posteriormente se llevó a cabo la ponencia impartida por el **C.P. Fernando López Macari**, Presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), quien recibió un reconocimiento por la **C.P.C. María de las Mercedes Cid del Prado Sánchez**, Presidenta del Colegio de Contadores Públicos del Valle de Toluca (CCPVT). En el presidium también se encontraban el **C.P.C. Leopoldo Antonio Núñez González**, Vicepresidente Regional de la Zona Centro del IMCP y el **C.P. Gustavo Rodearte de la Serna**, Ex presidente del IMEF Nacional 2010 e IMEF grupo Toluca. Al finalizar, el Presidente del IMEF, la Presidenta del CCPVT y el Presidente del IMCP se dieron cita en el Salón Toluca al interior del Colegio del Valle de Toluca, donde se realizó una conferencia dirigida a distintos medios de comunicación, ofreciendo información detallada sobre el futuro financiero del país.



C.P.C. José Besil, C.P.C. María de las Mercedes Cid y el C.P. Fernando López

REUNIÓN EXPRESIDENTES IMCP

El pasado 24 de julio se llevó a cabo la “**Reunión de Expresidentes del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)**”, evento que se realiza cada año con el objetivo de mantener vigente la relación con los máximos líderes que han llevado la batuta del Instituto. 19 Expresidentes se dieron cita más el Presidente actual, **C.P.C. José Besil Bardawil** y el Vicepresidente General del IMCP, **C.P.C. Florentino Bautista Hernández**, quienes en un ambiente de cordialidad conversaron la situación actual y futura de nuestra Institución.



Expresidentes del IMCP junto al Presidente y Vicepresidente actual del IMCP

3ER FORO REGIONAL SECTOR EMPRESAS 2018. COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Con la asistencia de más de 150 personas, especialistas en la materia de Contabilidad, el 13 y 14 de julio del presente, el **Colegio de Contadores Públicos del Estado de Michoacán (CCPM)**, celebró el **3er Foro Regional Sector Empresas** con el lema, "**El éxito empresarial en México sí es posible**". La inauguración estuvo encabezada por el **C.P.C. José Besil Bardawil, Presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)**, junto al **C.P.C. Gabriel Gutiérrez Arreola, Presidente del CCPM**. El Presidente del IMCP aseguró que en el marco de la situación política que se vive en México, foros como éste, son primordiales para compartir ideas y entender la función del Contador Público en los cambios del país y destacó que el objetivo principal del Instituto, es fortalecer el liderazgo de la profesión en la toma de decisiones dentro de los tres Poderes del Estado, de tal manera que es importante elevar la capacitación de los Contadores para dar mayor valor al trabajo, a la experiencia, y con ello el aporte a México. También estuvieron presentes el **C.P.C. Alfredo Esquivel Boeta, Vicepresidente del Sector Empresas del IMCP** y el **C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado, Presidente de la Comisión del Sector Empresas de la Región Centro-Occidente del IMCP**, quien afirmó que los 60 Colegios Federados de la República Mexicana contribuyen al desarrollo integral del Contador Público mediante su capacitación y crecimiento continuo dentro de los valores profesionales de calidad y ética. Cabe destacar la asistencia de gran cantidad de Contadores de varios Estados dentro de la República, Expresidentes del CCPM y del IMCP, así como líderes empresariales y del sector. ¡Felicidades por tan exitoso Foro!



C.P.C. José Besil en la inauguración del 3er Foro Regional Sector Empresas

XXXII CONVENCIÓN REGIONAL DE LA ZONA NOROESTE. COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

El pasado 19 de julio del año en curso se inauguró la **XXXII Convención Regional de la Zona Noreste del IMCP 2018**, organizada por el **Colegio de Contadores Públicos de Chihuahua (CCPCH)**. El **C.P.C. José Besil Bardawil, Presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP)**, en su discurso de apertura, destacó que la participación de todos los Contadores es muy importante en estos momentos, que existen áreas de gran oportunidad para poner su granito de arena en su entorno de especialización. El **C.P.C. Rodolfo Landa Parra, Presidente del Instituto y Colegio de Contadores Públicos de Chihuahua**, dio la bienvenida a los convencionistas recalcando la importancia de la unidad entre profesionales de la Contaduría, como una de las mayores fortalezas frente a los retos que se avecinan, sin dejar de lado la importancia de la formación profesional, ética y moral, que son pilares en el programa de capacitación del Colegio. Como representante del Gobernador del Estado de Chihuahua, Lic. Javier Corral Jurado, estuvo presente el **C.P. Guillermo Luján Peña, Subsecretario de Administración de Gobierno del Estado de Chihuahua** y en su mensaje mencionó que México vive un reto importante de transformación. Finalmente el **Vicepresidente Zona Noreste del IMCP**, el **C.P.C. Ángel Alberto Rubio**, agradeció al CCPCH por ser anfitrión de esta importante Convención y destacó que eventos como estos fortalecen a la comunidad contable y a la sociedad en general.



C.P.C. José Besil en la inauguración de la 32 Convención Regional Zona Noreste del IMCP

CONFERENCIA DE PRENSA JULIO 2018

Como cada mes, se llevó a cabo el pasado 25 de julio la Conferencia de Prensa del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en el Club de Industriales de la CDMX. En esta ocasión se presentaron los siguientes temas de actualidad: "**El IMCP ante la expectativa de la propuesta del Lic. Andrés Manuel López Obrador**", "**Aspectos fiscales relevantes del proyecto de nación de 2018-2024**" y "**Resultados del Índice Mexicano de Confianza Económica del mes de junio 2018**". Estuvieron presentes el **C.P.C. José Besil Bardawil, Presidente del IMCP**; el **C.P.C. Florentino Bautista Hernández, Vicepresidente General del IMCP**; el **C.P.C. Mario Morales López, Vicepresidente Fiscal del IMCP**, y el **Lic. Ernesto O'Farril Santoscoy, Presidente de la Comisión de Análisis Económico del IMCP**. Los medios de comunicación manifestaron sus dudas, las cuales quedaron resueltas por los expositores, abordando siempre de manera objetiva el tema político y socio-económico del país, deseando siempre el mejor futuro para México y augurando resultados exitosos.



C.P.C. Mario Morales, C.P.C. José Besil, C.P.C. Florentino Bautista y el Lic. Ernesto O'Farril

SER SOSTENIBLE O MORIR

Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Directora del Centro de Vinculación e Investigación Contable/ITAM
smeljem@itam.mx

La evolución de la tecnología ha tenido un gran impacto en la conectividad de los gobiernos, organizaciones e individuos, lo cual ha originado una inesperada especie de vigilancia por parte de la sociedad, que hoy exige mayor transparencia en el uso de los recursos, sobre todo si son públicos, y en el cuidado del medio ambiente, en general, y del ecosistema en el que se opera, en particular.

Lo anterior ha cambiado, sin duda, el paradigma tradicional de la rentabilidad por el de la sostenibilidad, lo cual implica contar con una fórmula que le permita a las entidades ser rentables y respetar todo aquello que la sociedad espera. De esta manera, los accionistas seguirán tomando decisiones sobre el rumbo y modelo de negocio, pero también deberán tomar en cuenta en su proyecto los intereses de otros grupos, tales como proveedores, clientes, trabajadores, gobierno y terceros interesados.

Esta situación ha originado una tendencia importante en los reportes corporativos, hacia los llamados reportes integrados o de sostenibilidad, los cuales deben incluir información financiera y no financiera, tratando de explicar cómo la empresa crea valor y transforma los capitales utilizados por medio de su modelo de negocio.

Al respecto, la Iniciativa de Reporte Global y el Acuerdo Global de las Naciones Unidas (Global Reporting Initiative (GRI) and the United Nations Global Compact) publicaron en agosto pasado una Guía Práctica para facilitarle a las empresas una mejor medición y reporte de su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

De acuerdo con lo señalado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), esta nueva publicación integra los ODS en los reportes corporativos, ayudando a las empresas de todos los tamaños a jerarquizar sus metas ODS, revelando sus métricas y avances en el cumplimiento de los mismos.

La Guía recién publicada no crea un nuevo marco de presentación de informes, sino que se basa en los diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos y los Estándares de Informes de Sustentabilidad del GRI, desalentando a las empresas a seleccionar los ODS y los objetivos relacionados en función de lo que les resulte más fácil de informar, ya que las empresas deben centrarse en las más altas prioridades que son materiales para sus negocios. El informe exige que las empresas informen sobre sus impactos positivos y negativos en los ODS.

De acuerdo con Lise Kingo, CEO y Director Ejecutivo del Acuerdo Global de las Naciones Unidas, “[...] Al informar sobre acciones, contribuciones e impacto hacia los ODS, las empresas pueden satisfacer las necesidades de información de gobiernos, accionistas y otras partes interesadas, mejorando su responsabilidad ante la sociedad”.

Esta tendencia es irreversible, toda entidad debe buscar un modelo de negocio que agregue valor a la sociedad, o tarde o temprano no logrará subsistir.



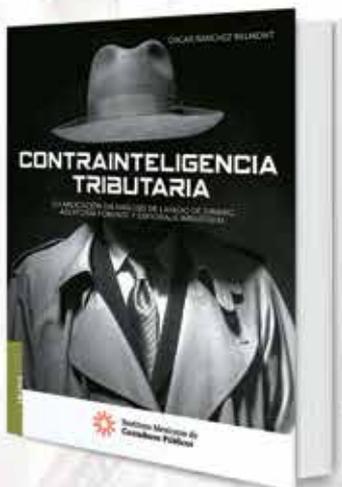
Bibliografía

Global Reporting Initiative and United Nations Global Compact (2018). *Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Reporting: A Practical Guide*. Disponible en: https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Practical_Guide_SDG_Reporting.pdf



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

blico



Disponibles en versión



librerías del IMCP tienda.imcp.org.mx Colegios Federados y librerías de prestigio

Librería Tabachines, Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas, Tel. 01 (55) 11 05 19 21, libtabachines@imcp.org.mx

Librería Río Rhin, Río Rhin 29, local B, Col. Cuauhtémoc, Tel. 01 (55) 52 11 51 76, libriorhin@imcp.org.mx

Librería Universidad, Av. Universidad 2074, Col. Copilco, Tel. 01 (55) 56 59 52 01, libuniversidad@imcp.org.mx

Hacer más eficiente mi Despacho Contable

es estar **al día**

Con la nueva versión de **CONTPAQi® Contabilidad**, trabajas con la información correcta y completa de los CFDI para saber la situación contable de tus clientes y los ayudes a cumplir.

Beneficios:

- **Nuevo Tablero Fiscal**
 - Extrae información relevante para estimar el pago de IVA e ISR.
 - Identifica las facturas asociadas a un REP para su deducción, así como las relacionadas con EDOS y EFOS.
- **Nuevo Administrador de Documentos Digitales (ADD)**
 - Gestiona y contabiliza más rápido los XML, mayor control de documentos asociados a pólizas y reportes a la medida.

Solicita una demostración sin costo:

01 800 022 0348

34 años avalados por más de 900 mil de empresas

CONTPAQi®.com

Software empresarial fácil y completo