



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

La coordinación de este número  
de Contaduría Pública estuvo a cargo de:



C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín

## COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 2005-2006

### Presidente

C.P.C. Alberto Álvarez Del Campo

### Vicepresidente General

C.P.C. Luis Rafael Moirón Llosa

### Tesorero

C.P.C. Francisco Javier García Sabaté

### Secretario

C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez

### Protesorero

C.P.C. José Luis Valera Benito

### Director Ejecutivo

C.P.C. Federico Ríos León y Vélez

### Auditor

C.P.C. Juan Manuel Ferrón Solís

## Vicepresidencias de Operación

### Legislación

C.P.C. Jaime Sánchez-Mejorada Fernández

### Práctica Externa

C.P.C. José Luis García Ramírez

### Relaciones y Difusión

C.P.C. José T. Franco Minero

### Sector Empresas

C.P.C. Raúl González Lima

### Docencia

C.P. Eduardo Ávalos Lira

### Sector Gobierno

C.P.C. José Armando Plata Sandoval

### Fiscal

C.P.C. Francisco Macías Valadez Treviño

### Asuntos Internacionales

C.P.C. Javier García Padilla

## Vicepresidencias Regionales

### Centro

C.P.C. Eduardo Ojeda López Aguado

### Centro-Itsmo-Peninsular

C.P.C. Graciela E. Pasquel Sánchez

### Centro-Occidente

C.P.C. Enrique Luévano Olvera

### Noreste

C.P.C. Manuel Gómez Rodríguez

### Noroeste

C.P.C. Víctor Manuel Prieto Gastélum

### Presidente de la Comisión de Relaciones,

### Apoyo y Servicio a Federadas

C.P.C. José Antonio Snell Arguijo

### Presidente de la Comisión de Membresía

C.P.C. Luis González Ortega

8



16



32



42



## EDITORIAL

### 4 Innovación en la contabilidad

## INNOVACIÓN EN LA CONTABILIDAD

### 6 Entrevista con Ashok Vadgama

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera • C.P.C. Pedro Luis San Martín  
C.P.C. Raúl González Lima • C.P.C. Federico Ríos León y Vélez

### 8 La innovación Lean en contabilidad

Federico Ignacio Lozada Sánchez, MBA, CPIM, CFPIM

La Lean manufacturing, es un conjunto de disciplinas que ha beneficiado a las organizaciones que han tomado la decisión de implantarlas.

### 12 El nuevo rol de la contabilidad financiera y la generación de información

C.P. Arturo Carvalho Hernández

Este rol se traduce en las responsabilidades que se tienen en las nuevas disciplinas que el CFOs, requiere para sus procesos.

### 16 En busca de un nuevo paradigma de medición contable

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

Las empresas se enfrentan a un medio ambiente distinto al que existía cuando se concibió la teoría contable actual, pero ¿cuál es el problema y cómo solucionarlo?

### 18 Contabilidad de la productividad

C.P. Antonio Galaz Hoffmann<sup>†</sup>

Este artículo nos muestra su vigencia y la gran visión de su autor, a pesar de haber sido escrito hace 34 años.

### 26 La virtud radica en obtener resultados

C.P. José Antonio Galaz Tornell

"La sabiduría está en saber qué debemos hacer, la virtud está en hacerlo".

### 32 La clave para una gestión estratégica efectiva: accountability, colaboración y aprendizaje

C.P. y M.A. Alejandro Aranda Tello

Las compañías deben construir modelos efectivos de gestión estratégica para permitir un ambiente interior para crecer.

### 36 La contabilidad: base para la creación de valor en las empresas

C.P. y MBA Mario David Riveroll Vázquez

Generemos las bases para la creación e incremento de valor en las empresas y con ello aumentar el valor del país y de la profesión.

### 38 Trascendencia de la responsabilidad social empresarial, para el logro de una mayor competitividad y una mejor calidad de vida

C.P. Francisco Tapia Ayala

Para ayudar a cualquier organización en el cumplimiento de su responsabilidad social empresarial, está la tecnología contenida en las Normas Internacionales de Calidad ISO-9000.

### 42 La función de administración y finanzas del futuro

C.P., M.F. y L.A.E. Cristian Bonapace

El outsourcing de procesos de administración y finanzas, se traduce como el acto de transferir a otra firma, una actividad que solía ser dirigida de manera interna.

## 50 Rapidez o exactitud: buscando el balance entre la confiabilidad y la oportunidad de la información financiera

MBA. Alberto Amero

El beneficio primordial de lograr un balance adecuado entre la rapidez y la exactitud, es el contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

## 52 El ABC/ABM y su utilidad en la gestión de los centros de servicios compartidos

Ing. Otto Acuña

Los centros de servicios compartidos son una estrategia de negocios que cada vez tienen más fuerza, tanto en compañías multinacionales como en compañías locales en expansión.

## 54 ¿Ética y contabilidad para el siglo XXI?

Mtra. Virginia Kalis Letayf • Mtra. Yanira Petrides Jiménez

La filosofía Romántica del siglo XIX exaltó la preeminencia del Espíritu, pero el desarrollo industrial de esa misma época creó el gran monstruo del materialismo.

## SECCIONES

### SEGURIDAD

## 57 Prevención, detección y persecución de delitos en las empresas

Lic. Javier Salas Harms

Definición de fraude en el lugar de trabajo, espionaje industrial, delitos cibernéticos y lavado de dinero en las empresas, son algunos de los delitos de persecución en las empresas.

### DOCENCIA

## 60 El valor del conocimiento

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

Lo más importante en una organización no es el conocimiento como tal, sino la transformación del conocimiento en información útil para tomar decisiones.

### RESEÑA

## 61 Comentarios técnicos relativos al Boletín B-7 y al libro Adquisiciones de negocios, recientemente publicado por el IMCP

C.P.C. María Candelas Ramírez

El libro presenta ejemplos acerca del método de compra, comentando situaciones interesantes al compararlos con la normatividad vigente y en auscultación de IASB y FASB.

### TRANSPARENCIA

## 62 Herramientas de integridad para fortalecer la competitividad de las empresas

Lic. Gerardo Tamayo Castroparedes

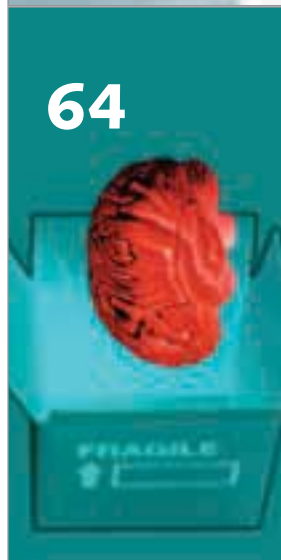
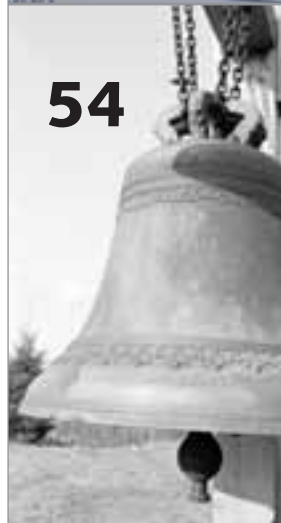
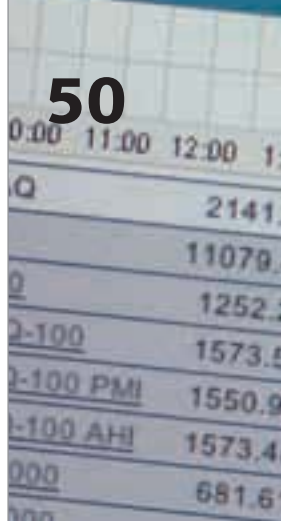
En la medida en que las empresas logren instrumentar una política de integridad con los criterios señalados en este artículo, obtendrán beneficios directos en materia de competitividad.

### HORIZONTES

## 64 Neuromarketing ¿cuál es el botón de una compra?

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García

El neuromarketing pretende comprender y satisfacer, las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la aplicación de neurociencias y la mercadotecnia.



### COMISIÓN DE REVISTA

<b>Presidente</b>	C. P. C. Gabriel Bustos Porcayo
<b>Secretario</b>	C. P. Fernando Álvarez Zamudio
<b>Miembros</b>	C. P. Eduardo Ávalos Lira C. P. C. José Miguel Barañano C. P. C. Carlos Carpy Morales C. P. C. y C. I. A. Beatriz Castelán García C. P. C. Sergio Cervantes Ruiz-Olloqui C. P. C. Irving A. González Esqueda C. P. C. Jorge L. Hernández Baptista C. P. C. Arturo Luna López C. P. C. y M.A. Sylvia Meljem E. de R. C. P. C. Luis Moreno Noriega C. P. Nicolás Olea Zazueta M. D. I. Andrea Ruiz Rivas C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín C.P.C. Horacio Zúñiga Gómez

### DIRECTORIO

<b>Gerente Editorial</b>	L. C. G. Jaime A. Cortés Ramírez
<b>Gerente Comercial</b>	Ing. Sandra Zárate Rodríguez
<b>Publicidad y Suscripciones</b>	Iveth Prado Pérez
<b>Distribución</b>	Luis E. Almorejo Mondragón
<b>Diseño Gráfico</b>	Jorge Aranda Fdez. • Grupo Ajusco
<b>Fotografía</b>	Eduardo Álvarez del Castillo Juan Manuel Juárez Banco de imágenes Ablestock

<b>Corrección de estilo</b>	Dzoara Rodríguez Velázquez Norma B. San Martín López Nicolás Centeno Bañuelos
-----------------------------	---

<b>Publicidad Institucional</b>	Rosalba Martínez Velasco Hugo Cruz Zamora
---------------------------------	--

<b>Suscripción anual</b>	República Mexicana \$ 450.00 Extranjero (incluye gastos de envío) Continente Americano U.S. Cy. 125.00 Continente Europeo U.S. Cy. 175.00
<b>Precio por ejemplar</b>	\$ 45.00

Tabachines 44, Bosques de las Lomas, México 11700, D.F.  
Tel.: 52-67-64-00, FAX 55-96-69-50  
E-mail: suscripcion@imcp.org.mx

<b>Tiraje</b>	22,500 ejemplares
<b>ivm®</b> Instituto Verificador de Medios	Publicación Certificada por el Instituto Verificador de Medios Registro No. 071/12

CONTADURÍA PÚBLICA. Órgano oficial de difusión del IMCP. Es una publicación mensual. Aparece los primeros días de cada mes. Se distribuye entre miembros de los colegios de profesionales y entre ejecutivos que ocupan puestos directivos como: presidente, gerente general, contralor, gerente administrativo, gerente financiero, en universidades, organismos profesionales y entre los principales funcionarios de los sectores público y privado.

### POLÍTICAS EDITORIALES:

Los artículos publicados expresan la opinión del autor o autores, sin que tenga que coincidir necesariamente con el punto de vista del IMCP, respecto al tema tratado.

Cuando se exprese la opinión del IMCP se especificará claramente. No se permite la reproducción de los artículos publicados sin la autorización escrita del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

CONTADURÍA PÚBLICA está autorizada como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano, Registro 0130972 de fecha 28-09-72. Certificado de licitud de título: 1721; Certificado de licitud de contenido: 995, expedidos por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Certificado de Reserva de derechos al uso exclusivo del título: 04-1990-000000001609-102, expedido por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

ISSN 1870-4883

Impreso en los Talleres de Imprenta Ajusco, S.A. de C.V.  
Tel. 57-40-56-20 Fax 57-40-27-41

*A pesar de que el mundo de los negocios ha cambiado drásticamente, al igual que las reglas y las necesidades de información que lo rigen, en numerosos escenarios y durante mucho tiempo, la contabilidad, ha sido una disciplina donde la innovación no es bien vista. Hoy, en pleno inicio del siglo XXI, muchos métodos contables como los presupuestos, los costos o el reporte de información financiera, siguen siendo los establecidos desde el auge de la Revolución Industrial en el siglo XIX.*

El tema de la innovación en la contabilidad es muy amplio: abarca los cambios en las Normas de Información Financiera, los métodos de control interno y operativo, el análisis de riesgos, así como la administración del desempeño y los costos; incluso, se aplica a las nuevas formas de interpretar y reportar los informes financieros tradicionales, para tomar mejores decisiones.

Por lo antes expuesto, en este número de *Contaduría Pública* la Comisión de Revista ha reunido a un grupo de autores con planteamientos innovadores, que en sus artículos reflejan tan sólo una pequeña porción de todos los campos de innovación en la contabilidad. Se presentan temas como los métodos, la tecnología, las habilidades de la gente, la gestión estratégica efectiva, la ética en la contabilidad, e inclusive la prevención, detección y persecución de delitos en las empresas.

Cabe resaltar que se incluye el texto original del artículo "Contabilidad de la productividad" escrito por el C.P. Antonio Galaz Hoffmann, publicado en el número 2 de *Contaduría Pública*, en 1972 (hace 34 años), cuya valía se debe a la vigencia que conserva aún hoy día. Debe recordarse que Antonio Galaz, hombre visionario, fue socio fundador de la firma de Contadores Públicos Galaz Carstens y Cía., que actualmente conocemos como Deloitte (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.)

También presentamos una entrevista con Ashok Vadgama, Presidente del Consorcio de Administración Avanzada - Internacional (CAM-I), quien habla acerca de la evolución y complejidad de la contabilidad administrativa en el país y en América Latina.

Esperamos que este compendio sea de interés y utilidad para nuestros lectores.

*Comisión de Revista  
Julio de 2006*







C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
smeljem@itam.mx

*Jefa del Departamento Académico de  
Contabilidad del ITAM  
Miembro de la Comisión de Revista del IMCP*



C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín  
psanmartin@globalint.com

*Socio de Global Intelligence, S.A.*

# Entrevista con Ashok Vadgama

## Presidente del Consorcio de Administración Avanzada - Internacional (CAM-I)

*En el primer semestre del año tuvimos en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la visita de Ashok Vadgama, Presidente del Consorcio de Administración Avanzada - Internacional (CAM-I), con el objeto de establecer una alianza de colaboración entre ambas organizaciones.*

En la entrevista participaron el C.P.C. Federico Ríos, la C.P.C. Sylvia Meljem, el C.P.C. Pedro San Martín y, como anfitrión principal, el C.P.C. Raúl González Lima, Vicepresidente del Sector Empresas del IMCP.

Dentro de los temas principales a tratar, estuvieron los relacionados con la evolución y la complejidad de la contabilidad administrativa en México y Latinoamérica, como a continuación se expresa en los cuestionamientos planteados a Ashok Vadgama (A.V.), durante la conversación.

*IMCP. ¿Cuál es la importancia de la contabilidad administrativa en las organizaciones?*

A.V. La contabilidad administrativa (costos, presupuestos y administración del desempeño) es de suma importancia para la dirección de los negocios y la evaluación de los resultados. Los directores necesitan contar con información a cerca de cómo se comporta la rentabilidad de sus clientes, cuáles son sus principales puntos críticos y cuáles son los principales escenarios para generar nuevos negocios.

Los tomadores de decisiones no pueden contar sólo con los informes financieros tradicionales; éstos necesitan no sólo conocer el desempeño de sus organi-

zaciones en el paso, sino contar con mejores métodos que les permitan predecir el desempeño futuro y tomar acciones en el presente. Para esto, las organizaciones necesitan evolucionar sus métodos de toma de decisiones como lo son:

- Planeación, presupuesto y pronóstico.
- Análisis de rentabilidad y costo.
- Análisis de actividades y su capacidad para optimizar activos.
- Reporteo financiero de valor agregado.

*IMCP. ¿Qué es el CAM-I?*

A.V. El Consorcio de Administración Avanzada - Internacional, mejor conocido por sus siglas en inglés CAM-I, es una organización integrada por empresas del sector público, iniciativa privada, firmas de consultoría, académicos y empresas de tecnología, que tiene como objeto desarrollar metodologías, procedimientos y terminología, que son estándares de industria.

*IMCP. ¿Cómo participa el CAM-I en la innovación de la contabilidad?*

A.V. El CAM-I cuenta con más de 30 años de existencia, a través de los cuales ha creado los métodos de administración de costos, basada en actividades y administración de la capacidad; asimismo, ha adaptado los métodos asiáticos de Precios Meta (*Target*





C.P.C. Raúl González Lima  
rglima@televisa.com.mx

*Vicepresidente del  
Sector Empresas del IMCP*



C.P.C. Federico Ríos León y Vélez  
frios@imcp.org.mx

*Director Ejecutivo del IMCP*



*Pricing*), de estimación de costos y desempeño de competidores.

El CAM-I, es un organismo de referencia para la academia, firmas de consultoría y empresas de tecnología, mediante el cual estructuran sus soluciones; y para la industria, es un organismo que define los estándares de industria a seguir para temas de contabilidad administrativa.

*IMCP. ¿Cuáles son las organizaciones que participan activamente en el CAM-I?*

A.V. Algunas de las empresas son:

- ALG Software
- Boeing Company
- Delta Solutions and Technologies
- DFW International Airport
- Executive Management Associates
- Grant Thornton LLP
- IBM Corporation
- Rockwell Collins
- SAP AG
- SAS/Better Management. COM
- Transportation Security Administration
- U. S. Air Force
- U. S. Army
- U. S. Coast Guard
- U. S. Marine Corps
- U. S. Navy
- U. S. Patent and Trademark Office

*IMCP. ¿El CAM-I está relacionado con organizaciones como el IMCP?*

A.V. Sí, dentro de nuestras principales alianzas estratégicas se encuentran organizaciones similares y/o equivalentes al IMCP como:

- AICPA: American Institute of Certified Public Accountants
- APQC: American Productivity & Quality Center
- ATI: Advanced Technology Institute
- AGA: Association of Government Accountants

- CMA Canada: Certified Management Accountants
- IMA: Institute of Management Accountants
- ASQ: American Society for Quality

*IMCP. ¿Cuáles son los principales programas de innovación en la contabilidad administrativa que actualmente el CAM-I está llevando a cabo?*

A.V. Actualmente nuestro enfoque está en estos programas:

- Administración basada en procesos.
- Sistemas de administración de costos.
  - Implantación de Costos Meta (*Target Costing*)
  - Desarrollo de estándares de medición de costos
  - Grupo de interés sobre mejores prácticas en sector público
  - Costos de calidad
  - Estudio sobre contabilidad de consumo de recursos
  - Administración de riesgos
  - Cambio, adaptación y aprendizaje
  - Administración del desempeño
  - Planeación y presupuesto
  - Evaluación, entrenamiento y certificación

*IMCP. ¿Cuál es el interés del CAM-I en México?*

A.V. Para el CAM-I es importante la difusión de los métodos y estándares de industria, desarrollados en varias prácticas de la contabilidad administrativa, para lo cual, México es un país importante para nosotros por su contribución y desarrollo en la región latinoamericana. Esperamos, a través del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, mejorar la difusión de éstos para contribuir al desarrollo e innovación de las organizaciones públicas y privadas en México.



Federico Ignacio Lozada Sánchez,  
MBA, CPIM, CFPIM  
federico.lozada@hsbc.com.mx

Subdirector ABC/JAWS

# La innovación Lean en contabilidad

*En años recientes, hemos visto y escuchado bastante sobre Lean manufacturing o Manufactura esbelta, y de los grandes beneficios que brinda a las organizaciones que han tomado la decisión de implantar ésta o estas metodologías.*

La manufactura esbelta, puede considerarse como un conjunto de disciplinas que han contribuido al denominado “Milagro japonés”. La manufactura esbelta nació en Japón, inspirada en los principios de William Edwards Deming. Se llamó *Toyota Production System*.

La industria automotriz americana tuvo que adoptar este sistema a fin de mantenerse competitiva, de ahí la necesidad de cambiarle el nombre a *Lean Manufacturing*.

Las áreas que tienen que ver con la Manufactura esbelta son:

- Justo a tiempo
- TPM
- 5sS
- SMED
- Kanban
- Poka Yoke
- Kaizen
- Mapeo de procesos

Con estas metodologías es posible reducir o eliminar actividades y tareas sin valor agregado de los procesos de una organización, sin afectar el volumen de producción, la calidad de productos o la moral de los empleados, por ejemplo:

- Reducción de 28 a 12 pasos del proceso de registrar órdenes de compra y del tiempo de 6 a 2 minutos.
- Reducciones de inventario tangibles y mejora en las vueltas de inventario de hasta 200% (de 4 a 16 vueltas, por ejemplo).
- Incremento o liberación de capacidad productiva de hasta 20%, etcétera.

La Manufactura esbelta no corta o elimina costos, convierte el desperdicio en capacidad disponible, es decir, libera recursos.

T a b l a 1

**Example showing the financial impact of lean changes and a longer term strategy**

		Current state before lean dec-02	Future state lean step one jan-dec 2003	Future state lean step two jul-dec 2003	Future state longer term jan-jun 2004
Operational	Sales per person	\$224,833	\$224,833	\$224,833	277,031
	Inventory turns	8.6	10	15	20
	Average cost per unit	\$31.32	\$31.32	29.88	24.25
	First time through	81.00%	85.00%	80.00%	86.00%
	Lead time in days	26.00	5.00	5.00	2.50
Capacity	Productive	56%	62%	62%	79%
	Non-productive	42%	40%	12%	12%
	Available capacity	3%	8%	38%	8%
Financial	Revenue	\$4,082,000	\$4,082,000	\$4,082,000	\$6,888,000
	Material costs	\$1,184,184	\$1,184,184	\$1,109,327.18	\$1,662,839.56
	Conversion costs	\$1,483,418	\$1,483,418	\$1,483,418	\$1,867,500
	Value stream profit	\$1,414,400	\$1,414,400	\$1,488,267	\$2,475,880
	Value stream ros	34.82%	34.82%	38.17%	43.64%
40.0%	Hurdle rate	-5.18%	-5.18%	-3.83%	3.64%

Un reto para la contabilidad ya es y será adaptarse a las metodologías exitosas, con lo que se denomina *Lean Accounting* o contabilidad esbelta. Esta metodología requiere de modificaciones al sistema contable que permitan seguir y rastrear las mejoras en la posición financiera de la empresa, derivadas del uso de la ca-





pacidad adicional o capacidad liberada por las metodologías del concepto “esbelto”, comenzando por las medidas de desempeño. La tabla 1, tomada del artículo “What is Lean Accounting?”, de Brian Maskell muestra lo antes descrito: (*ver tabla 1*)

¿Entonces tendremos más trabajo administrativo para dar seguimiento al beneficio generado?, es decir, ¿más transacciones? La respuesta es *no*. Ese es el reto, debemos eliminar gran parte de las transacciones con las que ahora controlamos el costo de los procesos y reducirlas al mínimo, ya que éstas son consideradas desperdicio. Asumiendo que nuestros procesos están bajo control, por medio de cada una de las metodologías que usa la manufactura esbelta, no necesitamos muchas de las transacciones de contabilidad, piso productivo, inventarios, mano de obra, etc. Las medidas de desempeño van a tomar esta función de seguimiento y control.

En el método tradicional, después del proceso de cierre del mes contable, proveemos las medidas de desempeño financieras y no financieras del periodo para la toma de decisiones. Dentro de la contabilidad esbelta, las debemos proveer *semanalmente*, al menos las siguientes métricas (*tabla 2*):

- Inventario total.
- Costo y unidades de mano de obra, materiales y gasto indirecto de fábrica.
- Unidades por persona.
- Días en cuentas por cobrar.
- Ventas.

Estas métricas se convertirán en mandatarias y serán la principal herramienta de administración.

T a b l a 2

		13-jun	20-jun	27-jun	4-jul	11-jul	18-jul	25-jul	1-aug	8-aug	15-aug	Future state
Operational	Units per person	15.18	15.63	14.70	15.91	15.90	16.59					20.70
	On-time shipment	100%	100%	100%	100%	100%	100%					100%
	Dock-to-dock days	6.00										
	First time thru	80%	80%	80%	85%	85%	85%					85%
	Average product cost	\$343	\$337	\$362	\$338	\$337	\$325					\$262
	Ar day	42	42	42	42	37	37					37
Capacity	Productive	29%	29%	29%	28%	28%	28%					40%
	Non-productive	54%	54%	54%	52%	52%	52%					33%
	Available capacity	17%	17%	17%	20%	20%	20%					27%
Financial	Revenue	\$470,900	\$484,750	\$455,942	\$490,050	\$487,910	\$525,635					\$576,375
	Material cost	\$172,085	\$175,385	\$178,685	\$181,935	\$184,685	\$187,010					\$189,160
	Conversion cost	\$119,584	\$119,584	\$119,584	\$119,584	\$142,584	\$152,584					\$158,084
	Value stream gross profit	\$179,231	\$189,781	\$157,673	\$188,531	\$160,641	\$186,041					\$229,131
	ROS	38.06%	39.15%	34.58%	38.47	32.92%	35.39%					39.75%



T a b l a 3

### Contrasting Traditional Income Statement with a "Plain English" Statement

	Period 1		Period 2	
Sales	\$2,956,435		\$3,500,000	
Cost of Sales	\$1,942,360	65.7%	\$2,359,000	67.4%
Gross Margin	\$1,014,075	34.3%	\$1,141,000	32.6%
Total Adjustments	\$298,312	10.1%	\$575,649	16.4%
Net Operating Margin	\$715,763	24.2%	\$585,351	16.2%
SG&A Expenses	\$122,438	4.1%	\$104,333	3.0%
Other Expenses	\$0	0.0%	\$822	0.0%
Earnings Before Tax	\$593,327	20.1%	\$460,196	13.1%

#### Traditional Standard Cost-Based Income Statement

	Period 1		Period 2	
Sales	\$2,956,435		\$3,500,000	
Procurement Costs	\$271,992	9.2%	\$346,500	9.9%
Conversion Costs	\$1,921,683	65.0%	\$2,317,000	66.2%
Distribution Costs	\$206,950	7.0%	\$241,500	6.9%
Support Costs	\$37,842	1.3%	\$35,700	1.0%
Total Costs	\$2,438,468	82.5%	\$2,940,700	84.0%
Margin	\$517,967	17.5%	\$559,300	16.0%
External Overheads	\$167,068	5.7%	\$197,785	5.7%
Change in Inventory	\$242,428	8.2%	\$98,681	2.8%
Earnings Before Tax	\$593,327	20.1%	\$480,196	13.1%


#### Plain English Income Statement

Vamos a entrar en controversia con el tradicional costo estándar y con la forma de presentar los estados financieros; ésta cambiará, pero no dejaremos de cumplir con ningún principio de contabilidad. Veamos cómo Brian Maskell ejemplifica este cambio (tabla 3).

La implantación de una contabilidad esbelta requiere de madurez organizacional; una de las primeras tareas es encontrar y mostrar las diferencias entre el método tradicional y el método esbello para convencer del cambio al personal. Se necesitará una gran dosis de pensamiento innovador y creativo durante el proyecto, el cual proviene del personal.

Ya hablamos de los cambios que se necesitan y de la visibilidad que permite, pero ¿qué es la contabilidad esbelta? "Es contabilidad, control, medición y métodos de administración que reflejan el pensamiento esbello; lidera una mejor toma de decisiones por medio de información sobre la rentabilidad y costo exactos y entendibles, y motiva la mejora a largo a plazo mediante medidas de desempeño con enfoque esbello".

En conclusión, las prácticas contable y financiera deben cambiar, regenerarse continuamente para soportar todo este tipo de avances operacionales (manufactura esbelta); es decir, no debe quedar rezagada.

Para finalizar, un pensamiento sobre los cambios: "Los cambios son necesarios y muchas veces inevitables, por lo general, es complicado adaptarse al inicio, pero la parte positiva, es que siempre dejan un aprendizaje". 





C.P. Arturo Carvallo Hernández  
acarvallo@deloittemx.com

*Gerente del Área de Estrategia & Operaciones, Deloitte*

## El nuevo rol de la contabilidad financiera y la generación de información

*Las grandes organizaciones han sufrido fracturas, parálisis e incluso desapariciones de filiales dentro de un mundo globalizado. Esto se debe, principalmente, a la falta de información relevante y la de los análisis que generaban las empresas. Sin embargo, con el tiempo ha ido cambiando esto, ahora el rol de las finanzas corporativas —en específico aquellos roles financieros— en la toma de decisiones en las empresas, es un rol más estratégico y de alto impacto en la operación, con una nueva visión de negocio a corto, mediano y largo plazo.*

Este rol se traduce en las responsabilidades que se tienen en las nuevas disciplinas que el Chief Financial Officers (CFO), requiere de manera integral para los procesos, personas (habilidades), estructuras organizacionales, herramientas y métricas o medidas. (Gráfica 1)

De tal forma que se logre:

- Apoyar a la estrategia y operaciones del negocio.
- Traducir las realidades del mercado en estrategias dinámicas con una visión a corto, mediano y largo plazo.



## Las nuevas disciplinas del Chief Financial Officers (CFO)



Fuente: Metodología de CFO Framework (Deloitte)

- Definir y desplegar la estructura óptima del capital.
- Desarrollar estrategias en acciones y objetivos pragmáticos, tácticas y planes de negocio.
- Satisfacer las necesidades de información de accionistas, mercados de capitales, normas regulatorias, *Securities and Exchange Comisión* (SEC) y otros, para asegurar la verdad y confianza en la organización.

- Administrar los registros de la información, reportes validados integrados por información específica financiera y no financiera (cliente, competidor y operación), para accionistas y dueños.
- Detectar y mitigar riesgos críticos para el negocio.
- Cumplir con las políticas y los procedimientos de mitigación de riesgos.
- Liderar la elaboración y medición de las disciplinas financieras fundamentales.
- Generar información suficiente para la correcta toma de decisiones.

Los consejos de administración y directores, en su momento, no se dieron cuenta del desempeño de sus filiales y empleados, al igual que las consecuencias en la toma de decisiones erróneas por lo que, a diferencia del pasado, hoy en día, las empresas solicitan una cantidad enorme de información a sus filiales, directivos, auditores, empleados, etcétera, ocasionando que la generación excesiva de reportes parezca un mal de todos, excepto de las empresas que logran aterrizar esos reportes en la futura toma de decisiones de las mismas.

Vale la pena que usted se haga las siguientes preguntas: ¿realmente su empresa está realizando los reportes que necesita?, ¿está dedicando el tiempo adecuado a la generación de reportes?, ¿la información que genera la utiliza para tomar decisiones inmediatas, a corto o largo plazo y seguir creciendo?, ¿reportear es un proceso eficiente dentro de su empresa?, ¿el reporte excesivo es

sólo un requisito para las subsidiarias de empresas extranjeras en México?, ¿sus ejecutivos hacen reportes o analizan y toman decisiones?, ¿es necesario tener dentro de la empresa áreas enteras que generen información para cumplir con los requisitos de la matriz o del jefe?, ¿actualmente se llama finanzas o se piensa cambiarle el nombre a área de reporte? o ¿cada área deberá generar su propia información, sistemáticamente, con los comentarios necesarios y las proposiciones de acción?

Todas estas preguntas se enfocan al cuestionamiento de la generación de reportes, ya que el objetivo del reporte, no es el finalizar a tiempo los reportes que me están solicitando, sino poner en práctica las acciones de fondo que ayudarán a la mejora de la empresa.

Fuera de las empresas reguladas por organismos o que coticen en Bolsa, no es necesaria la generación de muchos reportes, lo que se necesita es la preocupación o acciones tomadas para mejorar el desempeño pasado, actual y futuro. La mejora de una empresa no se realiza a través de la generación de información, sino mediante las acciones tomadas del análisis de la misma, asociado a esto, las empresas tendrán que aprender a priorizar esas acciones, de tal manera que lo principal o necesario mejore a corto plazo (sin dejar las iniciativas importantes a largo plazo).

Haga un análisis simple, en el cual ubique a su empresa dentro de la siguiente clasificación y considere aquellas acciones que deben tomarse en cuenta para cubrir las necesidades (sólo analícelo, no haga un reporte).

- **Atentas a la vida del negocio.** Empresas que realizan el reporte adecuado y relevante de manera eficiente para el análisis, toma de decisiones o cambios de estrategia.
- **Pasivas.** Empresas grandes que tienen la capacidad de generar la información necesaria y a tiempo, a través de las herramientas utilizadas en la empresa, pero sin consecuencia en el rumbo de la corporación.
- **Buscadoras de financiamiento.** Empresas que cotizan en Bolsa y generan la información requerida.
- **Gracias Enron.** Aquellas subsidiarias de empresas americanas que cumplen con un exceso de reportes o con el requisito de Sarbanes-Oxley, para las empresas que cotizan en Bolsa o tienen *American Depositary Receipts* (ADR's), en EE.UU., *New York Stock Exchange* (NYSE).
- **Bibliotecas.** Corporaciones extranjeras que requieren todo tipo de información, pensando que así controlarán las operaciones de sus subsidiarias, sin un enfoque correcto o dirección de mejora. Sin embargo, las subsidiarias son las afectadas en la generación de información en exceso.
- **Por favor acábenme.** Empresas medianas y chicas que, hoy en día, no generan o tienen la capacidad de generar la información relevante de la empresa y, por lo tanto,

no realizan la correcta toma de decisiones para mejorar en el futuro. Son aquellas compañías que sobreviven el día a día de la operación y no tienen tiempo de generar información relevante, están expuestas a ser devoradas por las grandes corporaciones.

El generar información útil a la empresa, no está peleado con el tipo de clasificación al que pertenecen, sólo hay que enfocar y priorizar la información que se necesita para mejorar, no es cuestión de dinero o grandes inversiones en sistemas o métodos, simplemente se trata de identificar aquellos reportes que incrementarán el valor de mi empresa; buscando el incremento de las ventas y margen operativo, la correcta administración de activos, la disminución de gastos, la eficiencia en el management y en la operación de la empresa, sin olvidar que se necesitarán reportes de comportamiento de las filiales y de los ejecutivos.


¿Cuál es el objetivo final de la generación de reportes?, ¿con cuál de estas empresas se identifican?, ¿a qué grupo quiero pertenecer?

Básicamente, el objetivo final de la generación de reportes es "realizar el análisis de la información relevante, que lleve al lector a tomar las decisiones y las medidas adecuadas, constantes para la operación actual y futura del negocio, mostrando sus amenazas y oportunidades". De nada nos sirve analizar el pasado si no tomamos decisiones que ayuden a mejorar en un futuro, ya sea, a corto o largo plazo.

¿Se ha puesto a ver cuánta información tiene del día, de la semana o de la quincena?, seguro usted conoce empresas que únicamente están al tanto del resultado mensual de su operación y hacen el seguimiento de las ventas a diario. El reporte no sólo involucra el área financiera, también resalta la importancia de generar información

relevante dentro de las distintas áreas de la empresa, tal como se hace en las áreas comerciales, operativas y de soporte.

La propuesta de este artículo, además de sugerir la generación de reportes, es el incentivar a las empresas para que dediquen el tiempo suficiente que permita la generación de reportes útiles o necesarios, en la futura toma de decisiones que conceda a las empresas una mejora continua, y así tomar el rumbo indicado, en el momento preciso, que conduzca a las distintas áreas de la empresa a generar valor a los accionistas, simplemente se trata de mejorar el reporte.

Finalmente, es necesario evitar que la generación de información se vuelva reportitis y utilizarla como una herramienta de trabajo que pueda darnos el diagnóstico de la empresa y así, podamos medicarla de la mejor manera. El rol del Contador tendrá que cambiar a una posición estratégica, los inevitables cambios regulatorios, el ambiente económico desafiante y la continua presión por proveer un valor agregado a las operaciones del negocio, exige a los CFO que reconsideren la función financiera. 

**De nada nos sirve  
analizar el pasado  
si no tomamos decisiones que  
ayuden a mejorar  
en un futuro, ya sea,  
a corto o largo plazo**



C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
smeljem@itam.mx

*Jefa del Departamento Académico de  
Contabilidad del ITAM  
Miembro de la Comisión de Revista del IMCP*



# En busca de un nuevo paradigma de medición contable

## Antecedentes

*De manera reiterada encontramos que artículos, libros y trabajos señalan que las empresas se enfrentan a un medio ambiente distinto al que existía cuando se concibió la teoría contable actual, fundamentada en el registro basado en transacciones, la cual supone, en términos generales, que nos referimos a un intercambio de bienes tangibles en donde el valor del mismo está claramente determinado.*

Es evidente que esta situación ha cambiado, pero ¿cuál es el problema y cómo solucionarlo?

## Información útil para la toma de decisiones

El objetivo fundamental de la contabilidad es preparar información útil para la toma de decisiones y que los usuarios manifiestan que la información financiera ha dejado de ser relevante porque no incorpora una serie de activos intangibles e información crítica para conocer el “verdadero valor” de la organización y, por lo tanto, no es adecuada para tomar decisiones en torno al futuro de la misma.

Nos encontramos entonces ante la demanda de más y mejor información, pero ¿qué información y cómo medirla? ¿Nos referimos exclusivamente al

T a b l a 1

### Los intangibles son diferentes

	Tangibles	Intangibles
Rivalidad	No puede utilizarse simultáneamente.	Puede utilizarse simultáneamente para diferentes fines.
Exclusividad	Los beneficios son para su propietario.	Los beneficios no solamente son para los propietarios.
Mercado	Existe mercado.	No existe un mercado, y su valor es muy difícil de determinar.
Valor	El valor justo es una buena medida para el dueño. El valor de mercado es fácil de determinar. Un activo tangible puede intercambiarse.	Tiene valor para el dueño. El valor de uso es una buena medida, al igual que los flujos futuros, pero puede tener usos simultáneos.

Tomado de VMCR

T a b l a 2

**Valor de medición**

Enfoque de Medición	Accionistas Sociedad	Sustentabilidad	Innovación Potencial
	Accionistas/ Mercado de Capitales	Transaction- Based Accounting Paradigm	Flujos de Valor
	Administración/ Operaciones	Contabilidad de costos Costeo Basado en Actividades	Valor de la Marca
		Pasado Presente	Futuro

Tomado de VMCR

valor de los activos intangibles no incorporados?

**Tangibles vs. intangibles**

¿Por qué tenemos dificultad para valorar contablemente un activo intangible? (ver tabla 1).

Como podemos observar en la tabla 1, la dificultad principal radica en que el activo intangible se genera internamente sin existir una transacción con otro ente, y su valor es contextual, ya que éste se da sólo cuando el activo intangible es utilizado por una organización específica, y se alinea con las capacidades y recursos logrando beneficios por medio de un incremento en los ingresos o una disminución en los costos.

Entonces estamos hablando del activo intangible como una red (ya que tiene usuarios múltiples de manera simultánea), que únicamente tiene valor bajo circunstancias específicas, y que entre más se utiliza, más beneficios tiene para la organización.

Existen diversas aproximaciones contables para darle valor a un activo:

- Costo
- Valor de mercado
- Valor en libros
- Valor de liquidación

Sin embargo, parece que ninguna de ellas puede ser utilizada apropiadamente para valorar los activos intangibles. Nos encontramos, de este modo, ante la búsqueda de un nuevo paradigma de medición contable.

**El problema fundamental**

Queremos medir el valor de los activos intangibles utilizando la teoría contable basada en transacciones que, como se

T a b l a 3

**Enfoques para solucionar el problema de medición**

Enfoque	Medición
Contabilidad Financiera	Boletines.-FASB, PCGA
Indicadores	Balanced Scorecard, Indicadores clave de desempeño
Valor de Mercado	Valor Económico Agregado, Valor de Mercado Agregado
Capital	Intelectual, Humano, Social
Intangibles	Flujos de Valor

muestra en la tabla 2, se limita a reportar a los accionistas el desempeño (pasado y presente) de la empresa.

Existen diferentes enfoques para tratar de solucionar el problema de medición. (Tabla 3)


Ninguno de ellos define el problema y el objeto de medición de la misma forma. ¿Todos tienen una diferente propuesta? ¿Alguno de ellos representa un nuevo paradigma de medición? ¿Tienen utilidad, validez y practicidad?

Para contestar estas preguntas existe una iniciativa de investigación internacional en un proyecto denominado "The New Paradigm Initiative" (NPI), para participar en él se puede acceder a la página de VMCR, cuya dirección es: [npi.valuemeasurement.net](http://npi.valuemeasurement.net).

**Conclusión**

Para los Contadores, la preocupación fundamental de este tema se ha centrado en la utilidad de la información que se debe revelar, y no en la información que actualmente no podemos valorar.

De hecho, la formación del Contador es intensa en el estudio de los boletines (PCGA), basados en la aplicación de reglas y criterios que, implícitamente, suponen que el problema de medición está resuelto, pero es muy ligera en los temas de valuación, sobre todo en el ámbito que no corresponde a la teoría contable basada en transacciones.

Nuestro entorno de valuación ha cambiado, la preparación del Contador también debe hacerlo para proponer nuevos esquemas de medición que solucionen la problemática a la que nos enfrentamos. 

C.P. Antonio Galaz Hoffman<sup>1†</sup>

*Socio Fundador de Galaz, Carstens y Cia., actualmente Deloitte, Galaz, Yamasaki, Ruiz Urquiza, S.C.*

*Artículo publicado en el número 2 de Contaduría Pública en septiembre de 1972, el cual aún hoy tiene vigencia.*

# Contabilidad de la productividad

*La Contabilidad de la Productividad expresa la filosofía, de una contabilidad unificada dirigida a satisfacer simultáneamente, tanto las necesidades de la contabilidad de custodia como las de la contabilidad administrativa. En este artículo, el autor explica cómo deben integrarse las técnicas contables modernas orientándolas hacia la producción de utilidades.*

## Un nuevo enfoque a la contabilidad

*El continuo desarrollo y la complejidad de los negocios nos ha conducido a una mayor dependencia en los sistemas de información y, consecuentemente, a un aumento en la demanda de información contable.*

En un principio esto dio lugar al desarrollo de diversos sistemas de información internos, virtualmente independientes y a menudo contradictorios –tanto dentro de las áreas de la contabilidad como dentro de otras áreas, tales como mercadotecnia, producción e ingeniería.

Hace algunos años, la administración de negocios se hizo consciente de los conflictos existentes entre los datos obtenidos de estos sistemas aislados y de lo inadecuado en general, de la información disponible. Tanto ellos como sus consejeros comenzaron entonces a modernizar las líneas internas de comunicación. El surgimiento de la investigación de operaciones y el procesamiento electrónico de datos agregaron mayor ímpetu a esta modernización. Estos esfuerzos culminaron en un nuevo enfoque a la contabilidad, al cual se denomina aquí “Contabilidad de la Productividad”.

## Este es un sistema práctico de trabajo

En la actualidad se encuentran operando con éxito diferentes versiones de este sistema, tanto en compañías grandes como pequeñas, abarcando una amplia variedad de empresas de manufactura y de servicios. El sistema permite la integración de toda la contabilidad dentro de un solo sistema de información a la gerencia. Coloca al contador en posición de obtener un mejor aprovechamiento del Procesamiento Electrónico de Datos y desempeñar un papel constructivo dentro del continuo desarrollo de sistemas de negocios cada vez más avanzados.

<sup>1</sup> Egresado de la UNAM en el año de 1942, socio y miembro de distintas Comisiones del IMCP y del CCPM, socio de la National Association of Accountants, American Management Association, Escuela de Ventas y Mercadotecnia de Ventas, A.C.





## Definición de Contabilidad de la Productividad

El término “Contabilidad de la Productividad” expresa la filosofía de una contabilidad unificada, dirigida a satisfacer simultáneamente tanto las necesidades de la contabilidad de custodia como las de la contabilidad administrativa. Asimismo, se refiere a un sistema de información administrativo que lleva a cabo esta filosofía a través de la integración de todas las técnicas modernas de contabilidad orientadas hacia la producción de utilidades.

Una de sus principales características consiste en un método que proporciona un plan sistemático de utilidades, por medio del cual, los planes individuales pueden ser integrados, transformados en un pronóstico de utilidades, reconsiderados y, si así se desea, analizados.

La atención de la administración se enfoca primordialmente a detectar las fallas en la ejecución, las que pueden ser evitadas mediante una revisión realista de los planes iniciales.

El sistema también proporciona un control de la ejecución a través de los informes contables presentados en términos de responsabilidades por las desviaciones con el plan original que requieran atención. Esto incluye la repercusión que pueden tener en las utilidades las variaciones en los precios de venta, volúmenes y la mezcla de productos planeados, así como las habidas con relación a las tolerancias en los costos estándar y los presupuestados a los niveles de operación realmente logrados.

## Los Tres Objetivos de la Contabilidad

Todas las funciones contables de los negocios pueden clasificarse en tres grandes conceptos o categorías, cuyos objetivos son marcadamente diferentes. Estas tres categorías se diferencian de acuerdo con las decisiones que deben tomarse en los negocios, tales como los planes que deben adoptarse, la evaluación del desarrollo de los mismos y los resultados financieros obtenidos en conjunto.

Por ejemplo:

### 1. CONTABILIDAD DE CUSTODIA

La contabilidad financiera de los activos confiados a la empresa.

### 2. CONTABILIDAD DE EJECUCIÓN

La comparación cuantitativa del desarrollo contra los planes, por responsabilidad funcional.

### 3. CONTABILIDAD DE DECISIONES

La evaluación cuantitativa de los cursos alternativos de acción.

Las últimas dos clases antes mencionadas son identificadas por muchas personas con el término de “Contabilidad Administrativa”. Estas tres clases por supuesto, no están desligadas entre sí. El proceso de toma de decisiones y planeación de un negocio afecta vitalmente al sistema de evaluación de la ejecución -e incluso puede determinarlo-. Por otro lado, la información proporcionada por este sistema de evaluación, puede ayudar en la evaluación de los planes y decisiones, así como en la comparación de los resultados contra lo planeado.

El factor más importante de todo esto es que la estructura contable que debe servir de base a los objetivos de la contabilidad de custodia, utiliza la mayor parte de los datos usados para tomar decisiones y evaluar la ejecución.

## Desarrollo de un Sistema Unificado

La aportación más importante de la contabilidad de la productividad es, quizás, el hecho de que incluye dentro de sí misma los objetivos de la contabilidad de custodia y los integra con los conceptos de la contabilidad administrativa. Estos conceptos son:

- Planeación de las utilidades.
- Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Información por excepción y contabilidad de la contribución a las utilidades.

Asimismo, el sistema incorpora las técnicas de contabilidad que se han desarrollado casi en forma independiente en respuesta a las diversas necesidades administrativas de información.

La gráfica 1 ilustra la importancia y complejidad de esta integración dentro de un sólo sistema armonioso y amplio, que coloca a la utilidad como su punto de enfoque. Esta ilustración enfatiza la variedad de funciones administrativas que pueden ser auxiliadas por la integración de varias técnicas de contabilidad relacionadas con las utilidades. De la misma manera ilustra la aplicación de la Investigación de Operaciones y el Proceso Electrónico de Datos en los sistemas de contabilidad de un creciente número de compañías.

## Planeación y Control

Por lo menos seis de las funciones identificables con la administración, constituyen el ciclo de la planeación y el control:

1. La predeterminación o planeación de objetivos y estándares de ejecución.
2. La medición y registro de la ejecución y los resultados reales.
3. La determinación de las variaciones entre los planes y la ejecución.
4. La comunicación de los resultados.
5. La evaluación de las razones que ocasionaron las variaciones con la ejecución planeada.
6. La decisión y acción administrativa apropiadas.

Estas funciones operan en un ciclo continuo que no tiene ningún punto de partida real. Si bien las primeras cuatro proporcionan la información que sirve de base para las otras dos, la acción tomada es retroalimentada dentro del ciclo y expresada en los nuevos planes o la revisión de los existentes. La administración eficaz depende del cumplimiento total de estas seis funciones en casi cualquier parte de la empresa.

La contabilidad de la productividad incorpora las primeras cuatro de estas funciones dentro de un sistema de información y control administrativo, el cual proporciona un puente entre los datos generados en una organización y las funciones esenciales de la administración. Este sistema es el medio por el cual los datos aislados son transformados en valiosa información para la administración eficaz.

## Los Conceptos de la Contabilidad de la Productividad

La piedra angular de la contabilidad de la productividad es la planeación de las utilidades.

Los principios básicos en el desarrollo de un sistema de información contable sólido son: que sea completo, congruente, flexible y susceptible de llevarse a la práctica.

Los conceptos o características primarias de la contabilidad de la productividad son diseñados alrededor de estos principios, y dirigidos a proporcionar la información requerida para el desempeño de la función administrativa de planeación y control.

Estos conceptos, brevemente expuestos son:

### Planeación de las Utilidades

La contabilidad de la productividad se enfoca principalmente sobre las utilidades planeadas. El sistema facilita la planeación administrativa proporcionando medidas del efecto de las decisiones tomadas sobre las utilidades. Asimismo, proporciona un resumen de los resultados del proceso de planeación, dentro de un plan integrado y cuantitativo contra el cual puede medirse y confrontarse la ejecución real.

### Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

La información cuantitativa es recopilada por el sistema y comunicada en grupos que corresponden a las responsabilidades individuales dentro de la organización. Esta información incluye no solamente los costos, sino también otros datos cuantitativos tales como ingresos y estadísticas de operación.

### Administración por Excepción

El sistema de comunicación centraliza su atención sobre las desviaciones a la ejecución planeada que indican la necesidad de una acción administrativa y, en consecuencia, dedica menor atención a la ejecución que está procediendo más o menos de acuerdo con el plan.

### Bloques de Construcción - Diseño Modular de Sistemas

Para satisfacer las necesidades de información de las diversas funciones y los diferentes niveles de organización dentro de una compañía, los datos similares pueden arreglarse en diferentes formas. Debido a esto, los datos se agrupan originalmente en "Bloques de Construcción". Un bloque de construcción es la unidad de datos más pequeña que se requiere para satisfacer una necesidad de información determinada y que es posible obtener económicamente. Estos "bloques" se agrupan de diversas maneras para satisfacer una diversidad de necesidades de información.

### Contribución a las Utilidades y Costos Incrementados

El sistema no requiere la preparación de gráficas de punto de equilibrio especiales para determinar el efecto de las fluctuaciones de producción sobre las utilidades. Esto se efectúa

por medio de la segregación de los ingresos y costos que varían con el volumen de aquéllos que no lo hacen así.

## Integración

En la contabilidad de la productividad toda la información y las técnicas contables que son de particular interés para una empresa, se reúnen para integrar un sistema simple y congruente.

## I. Planeación de Utilidades

### A. Utilidad Máxima

El tema que aquí nos ocupa es tratado solamente en relación con las cuestiones que son fundamentales para la práctica de la administración y que, por lo tanto, afectan al diseño de un sistema de dirección y control. Bajo las condiciones económicas y sociales imperantes en la actualidad, la empresa tiene cierta responsabilidad para con sus empleados, para con sus accionistas y para con la comunidad donde desarrolla sus funciones.

Las legislaciones vigentes son un ejemplo patente del interés del gobierno porque los negocios cumplan sus funciones tanto sociales como económicas.

Aun con estas restricciones sociológicas, existen relativamente pocos negocios u hombres de empresa cuyo sólo objetivo sea el de obtener un máximo de utilidades a corto plazo. Éstos, son tan sólo especuladores o empresas creadas para aprovechar una situación determinada.

En general, el hombre de empresa debe darse cuenta de los efectos que producirá cierta política en cuanto a la máxima obtención de las utilidades a corto plazo, así como a largo plazo.

### B. Utilidad Planeada

La planeación es la base fundamental de la contabilidad de la productividad, de la misma manera que debe ser la primera etapa de toda administración eficaz. En la contabilidad de la productividad, la planeación financiera proporciona a la administración los análisis cuantitativos que muestran el efecto probable de sus decisiones, sobre las utilidades, según los diversos planes alternativos de acción. Constituye el medio idóneo para conocer y coordinar dentro de un todo homogéneo, los costos, ingresos, niveles de operación, programas que van a iniciarse, etc.; asimismo, permite que todos los recursos físicos y financieros y la estrategia de los productos sean tomados en cuenta e interrelacionados en el proceso de planeación.

Es importante que esta planeación de las utilidades se realice de manera formal, para asegurarse de que ninguno de los factores involucrados sea pasado por alto. Un procedimiento debidamente organizado también proporciona a la administración el beneficio adicional de permitirle revisar objetivamente los planes iniciales, en el caso de que la utilidad proyectada según dichos planes no fuera satisfactoria.

### C. Formulación de un Plan de Utilidades

Planear es una función continua de todo administrador. En la contabilidad de la productividad, sin embargo, algunos elementos de la planeación adoptan un aspecto sumamente formal varios meses antes del principio de cada año. El proceso de planeación de utilidades abarca no solamente el desarrollo de planes detallados, sino también la integración de estos planes en un todo coordinado. Entre los pasos que deben incluirse en el proceso de planeación pueden citarse los siguientes:

- Elaboración de presupuestos de ventas detallados, de acuerdo con las líneas de productos y la combinación o mezcla de éstas dentro del volumen total de ventas.
- Establecimiento de presupuestos flexibles para todos los gastos indirectos, de acuerdo con la estructura de responsabilidad de la organización.
- Clasificación de todos los costos planeados, en sus elementos variables, fijos y programados.
- Determinación de todos los costos de producción planeados, por medio de especificaciones o estimaciones de ingeniería para los materiales y la mano de obra directa, y utilizando los gastos presupuestados para obtener los gastos indirectos de fabricación variables.
- Determinación de los costos incrementados de los productos, agregando a los costos de producción planeados todos los gastos indirectos variables presupuestados de cualquier tipo, provenientes de otras áreas distintas a la producción.
- Asignación de costos específicos y prorrateo de los gastos generales fijos y de los costos programados, entre las líneas de producción.
- Elaboración detallada de presupuestos de caja, balances presupuestados y presupuestos de inversiones capitalizables por línea de productos.
- En la contabilidad de la productividad todos los planes detallados para cada aspecto de las operaciones son considerados, revisados, evaluados y, finalmente, aprobados por los gerentes responsables.

## II. Contabilidad por Áreas de Responsabilidad

El término control administrativo, tal como es incorporado en el concepto de administración por responsabilidades, abarca el control ejercido sobre la administración. Si bien es cierto que este control es un medio para evaluar el trabajo efectuado por los gerentes, su funcionamiento requiere que, al mismo tiempo, se les proporcionen a éstos las herramientas que necesiten. No es ésta una actividad restrictiva, sino constructiva. Gracias a ella, es posible delegar la autoridad y compartir la responsabilidad, estos últimos aspectos esenciales para la administración eficaz de cualquier empresa, independientemente de su tamaño y sin que esto implique sacrificar el control general de la compañía.

Una clara asignación de responsabilidades, es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de un sistema de información eficaz. Los datos que se producen en los negocios se convierten en información eficaz, solamente cuando

pueden usarse en el proceso administrativo. La contabilidad de la productividad se levanta sobre este principio.

Por medio de ella se reúnen todos los datos iniciales relativos a costos, ingresos y utilidades; a continuación se organizan, clasifican y transforman estos datos en información apropiada para la estructura de responsabilidad de la empresa. El sistema de información y control se construye, por decirlo así, alrededor de la organización, en el sentido de que la información necesaria se produce en el punto preciso y en la forma en que es más útil para la gerencia. Este proceso tiene dos propósitos.

1. Comunicar los resultados al gerente responsable, lo cual produce un efecto de retroalimentación al revelarle los efectos de sus acciones pasadas, e indicarle las áreas importantes que deben recibir especial consideración en el futuro. Esta información va específicamente dirigida al gerente que puede ejecutar la acción, el único que tiene autoridad y responsabilidad en el área afectada.
2. Permitir a los altos directivos la evaluación del desempeño individual y el ejercicio oportuno de la acción correspondiente, en el caso de cualquier situación anormal.

## III. Información por Excepción a la Gerencia

Las excepciones o desviaciones al desempeño planeado son signos que atraen la atención de la gerencia. Una variación revela la existencia de un problema cuyo significado puede ser una ejecución deficiente, una planeación defectuosa o cambios en las condiciones previstas.

Y por contra, es necesario dedicar mucha menor atención a los hechos que están ocurriendo conforme a lo planeado. Al comunicar las variaciones por excepción, sin embargo, la gerencia debe concentrar su atención en la causa de la variación y no en la variación en sí misma, con objeto de orientar sus decisiones hacia la acción correctiva más conveniente.

En la contabilidad de la productividad, el primer paso consiste en analizar la diferencia total entre las utilidades planeadas y las reglas, con objeto de conocer las cuatro clases de variaciones básicas:

### A. Variaciones

1. Variaciones en el Volumen de Ventas. Si el volumen real de ventas a precios estándar difiere del volumen planeado, la utilidad real diferirá de la planeada en una cantidad proporcional. Esto es lo que aquí se denomina "variación en el volumen" y que no debe confundirse con la variación en el volumen que resulta de la sobre o sub-absorción de los gastos indirectos en la contabilidad de costos tradicional.
2. Variaciones en la Mezcla de Ventas. Si la tasa de contribución a las utilidades de la mezcla real de productos vendidos es diferente de la planeada, la utilidad real diferirá también en un porcentaje semejante.
3. Variaciones en los Precios de Venta. Si los precios a los cuales se efectúan las ventas son distintos a los planeados, las utilidades reales también serán distintas en la misma forma y proporción.



4. Variaciones en el Costo. Todas las variaciones que se produzcan entre los costos reales y los presupuestados, así como en los estándares autorizados, se reflejarán directamente en desviaciones en los porcentajes de las deducciones específicas sobre ventas, tales como: descuentos por pronto pago, comisiones sobre ventas y fletes; las variaciones de los gastos departamentales en el manejo de los materiales, la eficiencia en el trabajo y los gastos indirectos; así como las variaciones en las cantidades programadas para desembolsos por concepto de mantenimiento, investigación, publicidad, etc. Algunas otras variaciones pueden consistir en fluctuaciones en los precios de compra y en los rendimientos de los materiales empleados en la fabricación.

El grado de detalle con que se analicen las variaciones en las cantidades programadas para desembolsos, puede diferir considerablemente de una a otra compañía, dependiendo de la clase de problemas que ocasionan las mayores dificultades, así como de la particular estructura de responsabilidad que existe en la organización. De cualquier modo, el alcance que se le dé a dicho detalle se determina en la planeación preliminar y esto se refleja claramente en el diseño del catálogo de cuentas y de los informes a la administración.

#### B. Informes Administrativos

Los informes a la gerencia son el “producto terminado” del sistema de contabilidad de la productividad. En consecuencia, es importante que todos los informes sean detallados cuidadosamente para satisfacer a todas las necesidades de información. La prueba apropiada de lo adecuado de un informe, es si éste proporciona a la gerencia la información que efectivamente ayuda a controlar la ejecución y a tomar decisiones más sólidas.

La presentación del informe debe hacerse en tal forma que sea fácilmente comprensible para la persona a la cual va dirigido. Para esto no basta con detallarlo suficientemente, según el nivel administrativo al cual se dirige, sino que es necesario usar, siempre que sea posible, un formato de tendencias que facilite la comparación dinámica de las cifras y evitar, al mismo tiempo, la apariencia de desorden y amontonamiento en el informe.

Para facilitar la evaluación del desempeño, los resultados reales deben expresarse siempre en forma comparativa con los estándares correspondientes y éstos, a su vez, deben relacionarse con el plan de utilidades. En los niveles más bajos de operación, los estándares más útiles pueden expresarse en unidades distintas a la unidad de moneda, pero también debe incluirse en términos monetarios en el plan de utilidades. En todos los niveles, los informes a la gerencia deben enfocar la atención de ésta sobre las excepciones a los planes originales.

Cada uno de estos informes debe integrarse con todos los demás, de tal forma que las cifras sumarias puedan relacionarse fácilmente con el detalle que corresponda y con la estructura de la organización. Cada ejecutivo

debe recibir la información pertinente a su área de responsabilidad, la cual, además, debe servir también para la evaluación de la labor desempeñada por sus subordinados.

### IV. Contribución a las Utilidades y Costos Incrementados

El efecto de los cuatro tipos de variaciones analizadas anteriormente sobre las utilidades sólo puede determinarse cuantitativamente a través del uso de los costos incrementados (costos marginales) y de la contribución a las utilidades (ingresos marginales). Los costos de absorción (costos totales) no son útiles para este fin.

La falta de reconocimiento de que no existe tal cosa como un “costo verdadero” de un producto o de un servicio, ha sido la causa de tanta confusión y de tantas decisiones administrativas deficientes. El costo apropiado para la determinación de ingresos no es necesariamente el indicado para efectos de cotización o fijación de precios, o para decidir si se añade un nuevo producto a los ya fabricados o se elimina alguno de los existentes.

Este punto es tan importante que vale la pena repetirlo: No existe un “costo verdadero” en el sentido absoluto; lo único que existe es un costo apropiado para la toma de una decisión en particular y que conduce a resultados lógicos.

#### A. Costos Incrementados

En todas las decisiones administrativas que deben tomarse con frecuencia, tales como las que afectan al volumen y a los precios de venta a corto plazo, las que se refieren a hacer o comprar y las relativas a la planeación de las utilidades, el principal problema que hay que resolver es determinar qué tanto aumentarán o disminuirán las utilidades netas de la compañía, con la producción de una unidad adicional.

Para este fin, el costo incrementado de una sola unidad de ese producto es el costo apropiado. Este costo es aquél en el que se incurriría si se produjera y vendiera una sola unidad menos. La diferencia entre el precio de venta del artículo y el costo incrementado de fabricarlo, distribuirlo y venderlo es la contribución a las utilidades (o ingreso marginal), es decir, la cantidad en la que se afectaría la utilidad neta de la compañía.

En la contabilidad de la productividad, los costos incrementados son equivalentes a aquéllos que han sido definidos como costos variables. Estos son aquéllos que aumentan o disminuyen en proporción directa el volumen de operaciones. Los costos variables incluyen las deducciones específicas planeadas sobre las ventas, el costo de los materiales y la mano de obra directa estándar, y los gastos indirectos planeados en los que se incurre como resultado de la fabricación, distribución y venta del producto.

B. Contribución a las Utilidades por Líneas de Productos  
La productividad por líneas de productos comprende los ingresos menos los costos por líneas de productos; sin embargo, estos últimos pueden variar desde

los costos incrementados hasta lo que tradicionalmente se conoce con el nombre de costos totales. Para satisfacer las diversas necesidades, los bloques de construcción del costo en la contabilidad de la productividad proporcionan la base para la medición de la productividad por líneas de productos en los distintos niveles dentro de su categoría. La medida apropiada y por lo tanto, el costo adecuado de la productividad podrá variar, dependiendo de los propósitos específicos que se persigan.

## V. Bloques de Construcción - (Diseño Modular de Sistemas)

En la contabilidad de la productividad se cumple con los objetivos tradicionales de la contabilidad relativos a la determinación de las utilidades y, al mismo tiempo, se satisfacen las diversas necesidades de los gerentes de la organización, dentro de un sólo sistema. Esto se efectúa por medio de los “bloques de construcción” o como los llaman los especialistas en computadoras, “Diseño Modular de Sistemas”. De acuerdo con este principio, los datos se clasifican originalmente en las unidades de información más pequeñas que es posible obtener en forma económica o “bloques de construcción”, requeridos para satisfacer cualesquiera de los objetivos de información y control. Posteriormente, estas unidades son clasificadas y reclasificadas para formar una multiplicidad de patrones de información.

La clase y frecuencia de las decisiones en las distintas áreas en las que se requiere información, determinan la manera en que los datos deben recopilarse. De este modo, los datos se agrupan y clasifican en la forma más conveniente para auxiliar, en primer término, en la toma de aquellos tipos de decisiones más frecuentes e importantes y posteriormente se reclasifican para satisfacer las necesidades menos urgentes.

La aplicación del principio de bloques de construcción en el resumen de los datos de ingresos hace posible obtener varios tipos de pronósticos y análisis de ventas: por producto o líneas de productos, por cliente, por vendedor, por división de ventas, por territorio o por cualquiera otra clasificación que pueda ser útil a la gerencia. Dichos informes, análisis y combinaciones, se transforman para su utilización provechosa por la gerencia de ventas, para la planeación de las utilidades y para la evaluación del desempeño administrativo.

El principio de bloques de construcción es quizás de mayor valor en el área de los costos, debido a que los mismos datos esenciales pueden ser utilizados en la planeación de las utilidades, el control de los costos y la determinación de los costos y precios de los productos para las decisiones a corto plazo de fabricar o comprar, al mismo tiempo que se satisfacen los requisitos que deben reunir los costos para la determinación de las utilidades y la valuación de inventarios. Además, este principio también puede usarse para proporcionar información con fines de presupuestación de capital y de planeación a largo plazo.

## A. Los Bloques de Construcción de Costos

En la contabilidad de la productividad, se reconoce que los costos en que incurre un negocio tienen diferentes comportamientos según los diversos niveles de operación. Por esta razón, todos los costos se clasifican en seis grupos distintos, como sigue:

Costo Total Real	Planeados	Variables	1. Deducciones específicas de ventas. Son aquellos costos en los que se incurre solamente cuando se efectúa una venta.
			2. Costos específicos o costos primos. Son los costos planeados de los materiales directos y la mano de obra directa que intervienen en la fabricación de un producto.
Costo Total Real	Planeados	Variables	3. Gastos indirectos variables. Son todos aquellos gastos que deben variar en función de la medida de volumen, pero que no necesariamente están directamente relacionados con un producto en particular. Estos gastos incluyen tanto costos de producción como gastos comerciales.
			4. Costos programados. Son todos aquellos costos planeados en los que se incurrirá en algún periodo de tiempo en particular, como resultado de alguna política o decisión administrativa específica.
Costo Total Real	Planeados	Variables	5. Costos fijos. Son los gastos indirectos planeados en los que se incurriría con un volumen de operaciones igual a cero, tal vez por ejemplo en el caso de una huelga, suponiendo que se tuviera la esperanza de que las operaciones normales continuarían antes de tener que reducir los costos hasta el grado de que la organización básica fuera dañada.
			6. Variaciones en los costos. Son las diferencias entre los costos reales y los planeados, en todas las categorías antes mencionadas.

Las tres primeras categorías descritas anteriormente son costos variables. Se espera que cambiarán con un volumen determinado. Las primeras cinco categorías son costos planeados, previstos en la planeación financiera de la empresa. La sexta categoría, correspondiente a las variaciones en el costo, se producirá como resultado de las operaciones. Las seis categorías juntas incluyen todos los costos de la empresa, clasificados de acuerdo con la incidencia y comportamiento que de ellos se espera. En la contabilidad de la productividad, cada partida del costo es analizada cuenta por cuenta y la cantidad aplicable es determinada objetivamente en todos los posibles niveles de actividad y bajo condiciones invariables.

## VI. Integración

Una de las mayores debilidades de la información administrativa que se produce en muchas compañías, consiste en que es formulada por diversos sistemas más o menos independientes entre sí, los cuales se han desarrollado en diferentes épocas con el objeto de satisfacer necesidades específicas de información. De tal modo, un sistema que proporcione datos referentes al mercado con el fin de pronosticar las ventas, puede no estar conectado a un sistema de producción y control de inventarios y, por otra parte, puede ser que ninguno de los dos esté ligado al sistema de contabilidad. Aún dentro del área contable, el sistema de costos estándar y el de presupuestos pueden ser independientes uno del otro e irreconciliables ambos con la contabilidad financiera para propósitos externos. Como resultado de esto, la información proporcionada a la gerencia es, con demasiada frecuencia, incompleta, incongruente, o tan estructurada que es útil para un sólo propósito.

En la contabilidad de la productividad toda la información contable y las técnicas de control necesarias para dirigir eficazmente a una empresa están integradas en un sólo sistema de control, en el cual las diferentes clases de información que se proporcionan para todos los diversos propósitos son amplias y concuerdan plenamente entre sí. No se confunde a los gerentes con datos contradictorios o duplicados, ni se les frustra obligándolos a hacer estudios especiales para obtener la información significativa sobre la cual poder basar las decisiones que deben tomar regularmente.

La integración de las diversas herramientas de control es lograda inicialmente en la etapa de planeación. Posteriormente, es llevada a cabo por medio del registro de la ejecución, la evaluación del análisis de las variaciones con respecto a los planes y los informes a los gerentes. Los costos estándar, los presupuestos flexibles, la planeación de las utilidades y el rendimiento de la inversión forman parte en su totalidad, de un sólo sistema. Este sistema también proporciona información valiosa para la presupuestación del capital y el establecimiento de precios. La determinación de la tasa de rendimiento que se hace con fines de presupuestación del capital, necesariamente debe efectuarse en forma separada de los informes proporcionados a los gerentes, ya que pueden requerirse estimaciones acerca de los futuros movimientos de fondos, ingresos y gastos. No obstante, en varias ocasiones también puede requerirse para ello el uso de datos anteriores y actuales.

Debido a la forma en que se procesa la información en la contabilidad de la productividad -empezando por los bloques de construcción básicos, los datos importantes pueden obtenerse fácilmente en la mayoría de los casos. Las decisiones relativas a fabricar o comprar más o menos, caen dentro de este mismo marco y, a menudo, sólo son problemas especiales en la presupuestación de capital.

El establecimiento de los precios de venta es probablemente una de las áreas de la administración en las cuales existe el menor acuerdo respecto a la teoría y la menor uniformidad en cuanto a la práctica. A pesar de esto, las decisiones sobre los precios son probablemente de las más frecuentes e importantes que los gerentes deben hacer. Las consideraciones acerca del precio son un factor determinante en la obtención de utilidades.

Esencialmente, la fijación de precios es un instrumento de la planeación a largo plazo.


No obstante esto, existe otro problema de precios más inmediato y es el que se refiere a la fijación del precio de ventas de un artículo determinado a una fecha específica, antes que a la política básica de precios. Debido a la aguda competencia que existe en casi todos los sectores de la economía de libre empresa, los gerentes deben estar preparados para reaccionar rápida e inteligentemente a los cambios que se producen en las relaciones entre la oferta y la demanda. Es decir, que deben conocer cuál es el costo incrementado de un producto, de tal manera que puedan prever el efecto sobre las utilidades de un ajuste en el precio o de una modificación en el volumen de producción y ventas. Es en esta área, donde la contabilidad de la productividad es de especial ayuda, debido a que en este sistema la información básica se proporciona en términos de los costos incrementados y la contribu-

ción a las utilidades. Los gerentes ya no necesitan hacer estudios especiales y engorrosos cálculos para traducir los "costos totales" y las "utilidades brutas" e información significativa para la toma de decisiones relativa al establecimiento de precios, ya que se les proporcionan los costos unitarios específicamente relacionados con un producto. En la contabilidad de la productividad, esta información es un subproducto de la estructuración de los costos con fines de control presupuestal y se encuentra disponible, en forma inmediata, como parte del proceso contable normal.

## Sumario

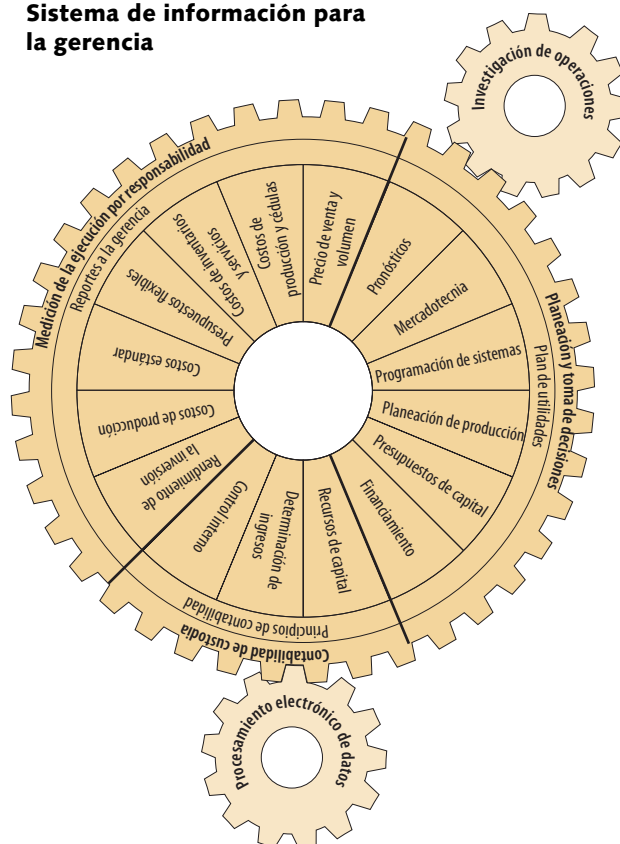
Los conceptos de la contabilidad de la productividad esbozados en las páginas anteriores, son fundamentales. Dichos conceptos delinean un enfoque para proporcionar a la administración la información necesaria para la toma de decisiones. Este es un enfoque igualmente válido y aplicable, tanto en compañías de distribución y servicios como en las empresas comerciales o de transformación.

El objetivo fundamental de la contabilidad de la productividad es aprovechar las ideas esenciales del costo incrementado y la contribución a las utilidades, sin sacrificar los principios de la contabilidad de custodia que se refieren a la determinación de las utilidades y la valuación de los inventarios.

La contabilidad de la productividad y el control que se deriva de ella mantienen todas las herramientas de los gerentes en su justo ordenamiento, para que éstos puedan usarlas con el máximo de eficacia, en la cada día más intensa batalla por las utilidades. 

G r á f i c a 1

## Sistema de información para la gerencia







C.P. José Antonio Galaz Tornell

joseantonio.galaz@sas.com

*Presidente de  
SAS Institute, S.A. de C.V.*

# La virtud radica en obtener resultados

## Introducción

**A**lguna vez escuché la frase del Dr. David Starr Jordan, un famoso profesor de la Universidad de Cornell, la cual hice mía desde entonces: “La sabiduría está en saber qué debemos hacer, la virtud está en hacerlo”. Las experiencias reales en muchas organizaciones nos demuestran que no hemos sido muy virtuosos, ya que no han faltado iniciativas de innovación en los negocios para la administración en general y para la contabilidad en particular. Por otra parte, los resultados obtenidos dejan mucho que desear; sobre todo, las iniciativas se abortan antes de obtener los resultados o, peor aún, una vez obtenidos, se abandonan por distintas causas.

## Enseñanzas deportivas

Quizá se preguntarán ¿qué tienen en común los deportes con la contabilidad? Quienes alguna vez hayan tomado una clase de tenis o de golf con un instructor, estarán de acuerdo conmigo en que una de las principales enseñanzas o técnicas son el apuntar hacia dónde quiero que

vaya la pelota y seguir el golpe. Esto significa que cuando decido golpear la pelota debo continuar el movimiento, aún después de golpearla con la raqueta o el bastón; o sea, debo prolongar el movimiento en la dirección deseada y por ningún motivo interrumpirlo. Por ende, al aplicar estas enseñanzas en las organizaciones

vemos que los diversos intentos por poner en práctica innovaciones o iniciativas de negocios, fracasan porque cuando los comenzamos no estamos apuntando en la dirección correcta; es decir, no tenemos claros los resultados que esperamos obtener, asignamos recursos insuficientes o no los emprendemos con fuerza o el apoyo directivo.

También podemos interrumpir el movimiento, si no seguimos el golpe, porque no le damos seguimiento al proyecto, ya que al enfrentarse a los primeros imprevistos o problemas, lo abandonamos. Como pueden ver, en mi opinión, sí podemos aprender mucho de los entrenadores deportivos.

### La innovación en la contabilidad

La contabilidad es considerada por algunos autores como una de las ciencias sociales; por lo tanto, han aplicado metodologías de análisis interesantes tomadas de otras áreas de las ciencias sociales. En relación con la innovación en la contabilidad y los párrafos anteriores, hago referencia y destacó el trabajo de unos investigadores de la Universidad de Amsterdam.<sup>1</sup> Primeramente consideremos la definición que hacen de la innovación en la contabilidad: “una innovación en la contabilidad administrativa es una idea considerada como nueva por la organización que la adopta, que sirve como un criterio básico de diseño para un sistema de información financiera y no financiera que le permitirá a los directivos tomar mejores decisiones para conseguir las metas de la organización”. La evaluación de innovaciones en la contabilidad administrativa sugiere que, probable o implícitamente, involucra el impacto que tendrá un paquete de innovaciones, tanto técnicas como administrativas. También es importante reconocer que la implementación de una innovación en la contabilidad administrativa no nos llevará a beneficios netos en forma directa, sino, más bien, indirectamente a través de cambios en el comportamiento de la organización. El valor de una mejora en la información que provee un nuevo sistema de información gerencial se apreciará solamente después de que esa información realmente se utilice. Considero muy valioso tomar en cuenta que para contemplar la implementación

de cualquier innovación en la contabilidad debemos considerar lo siguiente:

- 1) Asegurarse de que la innovación realmente ha sido implementada y adoptada por la organización.
- 2) Que la innovación, realmente, modifica la forma en que las personas trabajan en conjunto (el proceso) para obtener los resultados que espera la organización.
- 3) Una evaluación objetiva del grado en el que la utilidad de la empresa, se verá beneficiada y así mejorará la efectividad de la organización.

Destaca una de las conclusiones de los citados investigadores: “la medición de los beneficios directos de las innovaciones en la contabilidad administrativa es uno de los mayores retos a los que se enfrentan actualmente los investigadores”.

### Algunas de las iniciativas innovadoras

En el criterio de este autor destacan tres iniciativas que introducen innovación a la contabilidad. Éstas son: el costeo con base en las actividades, la contabilidad del valor justo y la vinculación de la contabilidad con la administración del desempeño, así como, los cuadros de mandos integrales. Aunque ninguna de estas iniciativas es reciente, al recordar la definición antes propuesta, para muchas empresas resultan nuevas e innovadoras porque son muy pocas las que en realidad han implementado dichas iniciativas y menos aún, quienes las han llevado hasta obtener resultados reales.

A continuación hago un breve recuento de estas iniciativas, ya que no es el propósito de este artículo agotar el tema sobre las mismas.

### Costeo con base en las actividades

Esta metodología, conocida también como *Activity Based Costing* (contabilidad ABC, por sus siglas en inglés), tiene como propósito vincular la información contable tradicional con otros factores como son: la causalidad entre las actividades implícitas en la producción de un producto o la prestación de un servicio; así como, los recursos consumidos por cada actividad al ser desempeñada. En otras palabras, se trata de construir un modelo

de la organización, en el cual se identifique qué actividades deben llevarse a cabo o se requieren en la producción de productos, o en la prestación de servicios; y qué recursos, de los registrados en la contabilidad, se consumen por cada actividad. Además de crear esas relaciones de causa-efecto se incorporan datos no contables que nos indican la intensidad con la que se consumen actividades o recursos. Podemos concluir que, solamente, cuando tengo un adecuado modelo de costos ABC puedo lograr la transparencia para saber que por cada unidad adicional de producto o servicio, requiero desempeñar cierta cantidad de trabajo mediante actividades, así como el consumo de ciertos recursos en el proceso.

Desde este punto de vista, es evidente que los costos y gastos que aparecen en el estado de resultados, en su mayoría, son el reflejo, en términos monetarios, del trabajo realizado en la producción de productos o en la prestación de servicios. A continuación, veamos algunos de los usos de la metodología citada.

### El análisis de los costos ocultos permite revelar utilidades más precisas

Los clientes y productos con elevados ingresos, en ocasiones, pueden desviarnos en la consecución de utilidades sanas. Cuando las empresas no calculan el costo de servir a sus clientes, corren el riesgo de dirigir recursos hacia clientes y productos que diluyen la utilidad corporativa. Un cliente nocivo sería aquél que nos hace incurrir en costos de servicio mayores a los ingresos que nos genera.

Cada transacción relacionada con un cliente tiene un costo asociado al mismo y a la cadena de suministro, por actividades como: captura del pedido, costo por surtirlo y cargos de envío de los materiales de empaque, que rápidamente se pueden comer las utilidades. Por ejemplo, una organización puede suponer que sus mejores clientes son aquéllos que hacen muchos pedidos; sin embargo, no siempre es el caso, si tomamos en cuenta los costos asociados en gestionar y procesar la venta.

1 Schoute, Martijn, Wiersma, Elke, *The evaluation of management accounting innovations, Some methodological issues, Research Memorandum ARCA-RM-0 1-09.*

Un proveedor de equipo industrial puede vender productos con 20 o 25% de utilidad bruta y no obtener un margen positivo por el número de pedidos procesados de su cliente; no obstante, ese mismo proveedor puede volverse muy rentable, simplemente, si consolida los pedidos del cliente en lugar de surtirle cientos de pedidos por mes o por semana.

### Conocer el costo de servir

Quizá parezca que el conocer el costo de servir o el costo de producir y embarcar un producto en particular es muy sencillo. A pesar de ello, muchas empresas tienen una idea del costo total de las actividades relacionadas con la atención de los clientes, tales como la distribución o el costo de un centro de atención a clientes, donde la mayor parte no puede asignar, adecuadamente, los costos a cada cliente o producto. La mayoría de las empresas determina arbitrariamente los costos a sus clientes o líneas de productos, ocultando el hecho de que cuesta mucho más atender a algunos clientes, así como cuesta mucho más para otros productos, el producirlos o distribuirlos; por ejemplo, productos delicados como los de vidrio, ocasionan mayores costos de empaque y embarque. Una vez que una compañía entiende cuánto está gastando en servir a un cliente, se encuentra en posición de mejorar la rentabilidad de dicho cliente, consiguiendo un cambio en los procesos y en el comportamiento del mismo. Podría, por ejemplo, hacer más rentables a los clientes que solicitan pedidos manuales, migrándolos a pedidos electrónicos o transacciones por internet, sustituyendo así, algunos de los costos al procesar manualmente las transacciones.

Una vez que se obtienen los datos y se mide la rentabilidad del cliente, la empresa puede decidir qué hacer, con qué clientes y con qué productos. Además, le permite determinar:

- ¿Puedo consolidar los embarques al cliente para reducir el costo de servir?
- ¿Puedo mover a este cliente a un canal de comunicación más barato?

- ¿Cuento con productos que pudiera ofrecerle al cliente para incluirlos en los mismos embarques de los productos que ya me compran?
- Tenemos un cliente que nos está solicitando un nuevo producto o servicio, ¿cuál es el impacto sobre el costo, el proceso y las utilidades si decido ofrecérselo?

### Contabilidad del valor justo

El comentario del presidente del *Financial Accounting Standards Board* (FASB), Robert H. Herz: "Mi esperanza es que el foco estará más relacionado en aspectos económicos que el enfoque financiero actual", es muy apropiado para introducir la siguiente iniciativa: la contabilidad del valor justo.

Existen evidencias de que la contabilidad financiera tradicional basada en valores históricos no es adecuada para medir la riqueza de una empresa, o sea, su verdadero valor económico. De allí que hayan surgido conceptos como el Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés).

El punto central de este concepto de valor económico es la definición de valor. A continuación, cito una definición de la creación de valor: "la creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia. Si antes el objetivo era la maximización del beneficio contable, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor. Es lo que queda una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas. En consecuencia, se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas".<sup>2</sup>

También es muy relevante la temática de reportar el valor económico de las empresas, sustituyendo el valor histórico por el valor económico de los activos y pasivos. El término de referencia más aceptado para determinar el valor es el valor de mercado, aunque no siempre está disponible.<sup>3</sup> En el mismo trabajo citado, se hace referencia a la importancia de utilizar el valor justo en la determinación de la exposición

a riesgos y en la administración del riesgo. En mi opinión, en cualquier empresa cada día será más importante la adecuada identificación, cuantificación y administración de los riesgos para las empresas, lo cual permitirá a los accionistas y directivos hacer una evaluación mejor informada del futuro de una organización.

### Contabilidad del desempeño

Hace 34 años que, en esta misma revista, se publicó el artículo titulado: "Contabilidad de la Productividad".<sup>4</sup> Lo sorprendente es que, en la actualidad, la mayoría de los conceptos allí vertidos, siguen manteniéndose vigentes, por ejemplo: "la Contabilidad de la Productividad expresa la filosofía de una contabilidad unificada dirigida a satisfacer, simultáneamente, tanto las necesidades de la contabilidad de custodia como las de la contabilidad administrativa". También usaré como referencia el siguiente planteamiento hecho por el autor:

"Por lo menos seis de las funciones identificables con la administración, constituyen el ciclo de la planeación y el control:

1. La predeterminación o planeación de objetivos y estándares de ejecución.
2. La medición y registro de la ejecución y los resultados reales.
3. La determinación de las variaciones entre los planes y la ejecución.
4. La comunicación de los resultados.
5. La evaluación de las razones que ocasionaron las variaciones con la ejecución planeada.
6. La decisión y acción administrativa apropiadas".

Posiblemente, una de las mayores contribuciones a la literatura de negocios fue la metodología del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, que al vincularse con las otras iniciativas ofrece posibilidades excepcionales. Conocer a la empresa por medio del uso de indicadores, es muy útil para la toma de decisiones y el monitoreo de



su comportamiento, así como para la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se define como un método estructurado que ofrece un amplio conjunto de indicadores guía útiles para la dirección de una empresa. Es un modelo que ordena y estructura aspectos clave financieros y no financieros de un negocio, tanto para el corto como para el largo plazo.

Por otro lado, los sistemas de información juegan un papel clave para la toma de decisiones, además de dar soporte al sistema de indicadores dentro del cuadro de mando. Sin embargo, no basta con aplicar un listado de indicadores, ya que el implementar un sistema de medición implica conocer a la empresa, comprender los resultados de las mediciones y, lo más importante, saber por qué razón se obtuvieron y por qué no se ha logrado el resultado esperado. *Balanced Scorecard*.<sup>5</sup> Si tomamos en cuenta las aportaciones siguientes<sup>6</sup>:

“Conocer a la empresa a través del uso de indicadores es muy útil para la toma de decisiones y el monitoreo de su comportamiento, así como para la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se define como un método estructurado que ofrece un amplio conjunto de indicadores guía útiles para la dirección de una empresa. Es un modelo que ordena y estructura aspectos clave de un negocio financieros y no financieros, tanto para el corto como para el largo plazo. Por otro lado, los sistemas de información juegan un papel clave para la toma de decisiones, además de dar soporte al sistema de indicadores dentro del cuadro de mando. Sin embargo, no basta con aplicar un listado de indicadores, implementar un sistema de medición implica conocer a la empresa, comprender los resultados de las mediciones y lo más importante: saber por qué razón se obtuvieron y por qué no se ha logrado el resultado esperado.

El CMI debe contar la estrategia de la empresa, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a una secuencia de relaciones causa-efecto que deben realizarse con

los procesos financieros, su repercusión con los clientes, los procesos internos que dan soporte a los requerimientos y necesidades del cliente y, finalmente, con las habilidades de los empleados, así como, los sistemas de información que conforman la base para entregar la actuación económica deseada a largo plazo.

La perspectiva financiera. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas o la generación de un flujo de caja apropiado.

La perspectiva del cliente. En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, así como las medidas de desempeño de la misma en esos segmentos seleccionados. Generalmente, los indicadores dentro de esta perspectiva incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva del proceso interno. En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La formación y crecimiento de una organización, proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos como satisfacción, retención, capacitación y habilidades de los empleados.”

Hoy en día, es perfectamente factible desarrollar un sistema de información gerencial que vincule la información contable financiera, la contabilidad del valor y los costos con base en las acti-

vidades con la información propuesta por el Cuadro de Mando Integral, en un sistema único que se actualice al instante y notifique a todos los interesados sobre los eventos relevantes para una mejor gestión de la empresa.

Como veremos a continuación, lo que planteó el C.P. Antonio Galaz, hace ya tres décadas, ahora es viable gracias a los avances de las metodologías administrativas y a la tecnología de la información.

### Propuesta de modelo de presupuesto con base en el desempeño

En algunos países, como los EE.UU., se han desarrollado programas gubernamentales tendientes a identificar y controlar el mejor uso de los recursos, orientándolos hacia los programas que realmente obtienen resultados.

Para lograrlo, se propone un sistema de presupuesto con base en el desempeño, que brinde a las organizaciones la habilidad de integrar todas las fases del presupuesto y su elaboración; así como, la asignación de los recursos y el monitoreo de la ejecución.

2 Vallado Fernández, Raúl H., *Valor Económico Agregado*, Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración.

3 Schmidt Bies, Susan, *Fair Value Accounting*, adaptación de la conferencia presentada ante el International Association of Credit Portfolio Managers General Meeting, noviembre 18 de 2004, Board of Governors of the Federal Reserve Bank.

4 Galaz, Antonio, “Contabilidad de la Productividad”, revista *Contaduría Pública*, 1972.

5 El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) fue presentado en el número de enero-febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (la empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert S. Kaplan y David P. Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que rebasa la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

6 Rodiles Amaro, F., Fuentes Zenón, A., El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard): elementos de soporte para su aplicación, División de Ingeniería Mecánica e Industrial, Departamento de sistemas.

## Visualización gráfica de avances y desempeño financiero



Una solución de este tipo permite, a todas las partes involucradas, tener la inteligencia necesaria para controlar todo el proceso. Dicha solución debe contar con las capacidades para acceder e integrar la información requerida que, típicamente, está guardada en silos de información de presupuestos, planeación del desempeño y sistemas de costos. Una solución, como lo es dicha propuesta, permite transformar esa información en visiones que soportarían la toma de decisiones con plena confianza.

Un sistema de presupuestos con base en el desempeño permite:


- Incrementar la eficiencia y eficacia de su operación, al enfocar recursos limitados hacia los resultados más críticos e importantes.
- Aumentar la eficiencia mediante la automatización del proceso presupuestal y proveer información financiera y de desempeño de los programas, de manera oportuna y con certeza.
- Permitir a los gerentes, la administración proactiva de los programas, al facilitar el seguimiento y monitoreo del avance respecto a los objetivos publicados.
- Mejorar la comprensión y la comunicación sobre aspectos críticos y

prioridades relativas a los requerimientos presupuestales y al uso de los recursos.

- Extender las capacidades actuales para incluir herramientas predictivas y de planeación de recursos, para rebasar el campo de actuación vigente.
- Determinar dónde comenzar un proceso de mejora en los procesos de presupuestos, costeo y medición financiera.
- Representar visualmente el progreso y la salud de su organización, dentro de un ambiente amigable para los usuarios directivos.

### Lecciones que debemos aprender

De lo anterior, podemos concluir que no hay escasez de iniciativas de innovación para las organizaciones, lo que hace falta es la determinación de lograr, auténticamente, un cambio organizacional donde el modo de actuar realmente cambie, se tomen decisiones más informadas y se midan los efectos para alentarse, de manera recíproca, en el esquema de gestión.

Los invito a que seamos menos sabios y más virtuosos. 



C.P. y M.A. Alejandro Aranda Tello  
alejandro.aranda@enable.com.mx

*Director de Consultoría Enable  
IT Business Consultants*

## La clave para una gestión estratégica efectiva: *accountability*, colaboración y aprendizaje

*M*ucho se habla en nuestros días sobre técnicas nuevas para gestionar efectivamente el desempeño estratégico en nuestras organizaciones, con aspectos de mejora que abarcan desde el proceso mismo de formulación de estrategias de alto impacto hasta la gestión de información oportuna y relevante para la toma de decisiones.

Sin embargo, diseñar un modelo efectivo de gestión estratégica no es tan fácil como algunos libros nos lo cuentan; tampoco es tan difícil como lo creen muchos ejecutivos en México con los que he platicado, pues tienen algo de pavor al tema, no por incapacidad, sino por su firme creencia de que implica un magno esfuerzo.

Tanto una postura como la otra, pueden convertirse en una mala experiencia para usted y su compañía. Para evitarlo, le sugiero que estructure un esfuerzo formal y ágil al interior de su organización, lo cual le permitirá construir un modelo de gestión que incluya tracks orientados a conseguir tres elementos clave: contar con un rumbo estratégico

claro; lograr disciplina en la ejecución operativa de su negocio, y alinear los activos intangibles de la organización con la estrategia y lo que su operación requiere para alcanzarla. Además, un elemento intermedio relativo a hacer lo necesario para contar con información efectiva para la toma de decisiones y a los tres elementos integradores que competen a este artículo.

Créanme, en la medida en que se logre la armonía en la conjunción de estos siete elementos, estará la diferencia entre los resultados que alcance una u otra organización con esfuerzos similares orientados a mejorar su desempeño estratégico. Un proyecto bien estructurado, incluyente de ellos, conduce a las compañías a construir



lo que denomino la triple E: “Ejecución Estratégica Efectiva”.

G r á f i c a 1

## Modelo para alcanzar una Ejecución Estratégica Efectiva



En este artículo no es necesario profundizar en los elementos clave, así como tampoco en el elemento intermedio de información, para los cuales ya existe literatura suficiente. Mi interés está, más bien, en compartir con un nivel de detalle práctico, la necesidad de acompañar el diseño de su nuevo modelo de gestión, con los tres componentes integradores que menciona el título del presente trabajo, los cuales no son otra cosa sino el ingrediente que mantiene juntas las diferentes piezas del rompecabezas.

Para lo anterior, primero es necesario, al menos, cubrir los aspectos básicos de los tres elementos clave y del tema intermedio relativo a información efectiva.

### • Elemento clave 1. Estrategia del negocio

No es suficiente con tener una estrategia efectiva, bien formulada y pensada como de alto impacto en la creación de valor; es necesario traducirla a términos fáciles de comunicar a la gente que será responsable de ejecutarla. Sin duda, hay áreas de oportunidad en este proceso o ¿por qué será que algunas compañías con buenas estrategias no estén alcanzando sus resultados esperados en casi 40%?

### • Elemento clave 2. Disciplina en ejecución operativa

¿Cómo hacemos que operaciones sea un proveedor de excelencia para nuestro front-end comercial a un justo costo financiero? ¿Cómo logramos que todos nuestros esfuerzos de innovación tengan el impacto deseado en resultados? ¿Cómo traducimos en valor las inversiones para crecer o mejorar nuestras capacidades

operativas? Aplicando un poco de sentido común, todo proyecto, iniciativa o acción debe estar orientado a la creación de valor, de lo contrario, no tienen ninguna razón de ser.

### • Elemento clave 3. Alineación de activos intangibles

Aquí la fórmula es hasta cierto punto sencilla: a mayor alineación, mayor creación de valor. Lo que quiero decir con esto, es que entre más claras tenga las necesidades de tecnología, gente y organización, según lo dictan su estrategia y modelo operativo, mayor será el retorno en inversiones de tecnología de información, en el desarrollo de capacidades organizacionales y en el propio desarrollo de la gente.

### • Elemento intermedio. Información efectiva para la toma de decisiones

Éste es un componente igualmente primordial para tener éxito con su modelo de ejecución estratégica efectiva. Aquí, lo importante es mantener un equilibrio entre información histórica -rica para analizar tendencias y preparar pronósticos-, e información predictiva -que permita tomar decisiones anticipadas y conocer qué está haciendo la organización para alcanzar sus metas-. Un buen sistema de información ejecutiva está basado en la construcción y monitoreo de los indicadores de desempeño que tengan más sentido para el negocio, su realidad competitiva e, incluso, su propia estrategia. La alimentación de estos indicadores debe, a su vez, basarse en una infraestructura o plataforma de información única y accesible para todos los involucrados en el proceso de gestión estratégica.

En términos simplistas, hemos cubierto los tres elementos clave y el elemento intermedio de información que todo modelo efectivo de gestión estratégica debe contener. Ahora bien, ¿Qué hacemos entonces para facilitar que se den nuestros tres componentes integradores?

## Accountability

El primero de ellos se refiere a la “Construcción de accountability” en su organización. Es difícil encontrar una sola palabra que en español transmita todo su significado en inglés; sin embargo, para mí se puede traducir en la suma

de tres variables: Compromiso + Responsabilidad + Poder o Facultad.

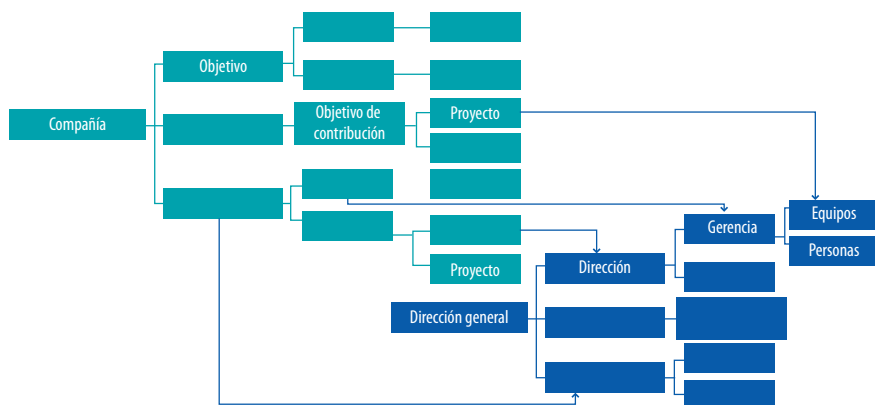
En otras palabras, cuando una persona, área o unidad de negocios es accountable por alguna meta u objetivo, significa que tiene el compromiso adquirido (no la obligación) con esa meta u objetivo; es responsable de entregar cuentas sobre el avance que se tiene o camino avanzado hacia la misma, y tiene el poder o está facultado para tomar decisiones y acciones que faciliten llegar a ella, corregir el camino o, en su caso, tomar un rumbo alternativo.

Pero eso, nuevamente, no deja de ser teoría. El reto es hacer que esto encaje en el modelo de gestión estratégica; para ello, comparto algunos consejos sencillos que podemos poner en práctica:

- Construya un mapa de estrategia con un nivel de penetración suficiente, según lo requiera su organización; esto es, defina objetivos, objetivos de despliegue alineados (ya sea por unidad de negocio o áreas de soporte), factores de éxito para lograr los objetivos, acciones continuas, proyectos e iniciativas al interior de su organización, etcétera.
- Para todos estos elementos que hacen parte de su estrategia de negocios, asigne a un responsable. Ese responsable puede ser desde un individuo o equipo de trabajo (de una misma área o bien, de diferentes áreas), hasta un área funcional incluida en su propia estructura organizacional. (Ver gráfica 2)
- Cuando conduzca reuniones de comité para revisar la estrategia y ajustar y/o establecer nuevas metas provea de guía, pero sea incluyente de ideas; fomente el debate con argumentos; tenga apertura; acepte ajustes justificados, y al momento de llegar a conclusiones, construya consenso en la gente que participa. A mayor involucramiento y menor imposición, mucho más grande será el compromiso de la gente con los acuerdos alcanzados.
- Trabaje en los modeladores reales de una cultura de alto desempeño en su gente. Permita que la gente tome riesgos y se equivoque en el intento, que se haga responsable por sus re-

Gráfica 2

### Mapeo de la estrategia y construcción de accountability



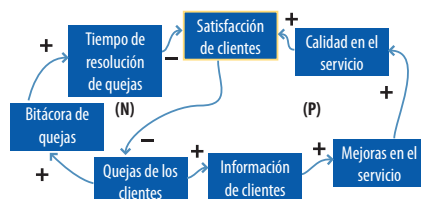
sultados, buenos o malos. En otras palabras, otorgue poder y dé un voto de confianza a su gente, y monitoree el avance pero no señale errores, de tal forma que afecte conductas e impacte positivamente en el proceso de toma de decisiones de su compañía.

Pero dejemos la teoría de lado y vamos nuevamente a algunos consejos prácticos para construir este ambiente en su organización:

- Construcción de modelos operativos para todas aquellas variables intensivas o críticas para la ejecución de su estrategia. Un modelo operativo es una interpretación gráfica de cómo se interrelacionan las diferentes variables que afectan a una variable intensiva o “estratégica” dada (por ejemplo, satisfacción de clientes). Esto requiere de algunos conocimientos básicos en dinámica de sistemas. Con base en ellos, se construyen y entienden las relaciones causa-efecto entre las variables. A continuación un ejemplo sencillo:

Gráfica 4

### Modelos operativos y dinámica de sistemas



- El ideal es simular estos modelos para validar las relaciones causales y, con ello, obtener un mejor conocimiento del negocio para poder hacerle ajustes cuando sea necesario. (Ver gráfica 5)
- Una vez validados los modelos operativos, tendrá los elementos necesarios para estructurar un plan de comunicación con acciones que estén orientadas a sensibilizar a su

personal sobre las implicaciones de su día a día en otras variables críticas y, con ello, iniciar el fomento del sentido de colaboración entre los diferentes involucrados.

- Pero tal como lo mencionamos en su momento, el tema de colaboración tiene más que ver con la cultura de la gente que con los modelos operativos *per se*, los cuales son tan sólo un elemento de apoyo en el proceso. Por lo mismo, en los inicios del ciclo de uso del nuevo modelo de gestión, además de acompañar su plan de comunicación con un seguimiento oportuno y formal del estatus del modelo, se requiere romper paradigmas sobre la cultura de compartir información entre las diferentes áreas.
- En el día a día se requiere lograr que la gente accountable por alguna parte de la estrategia, participe explicando desempeños alcanzados o no alcanzados, documentando iniciativas y planes de acción correctivos y compartiendo información de soporte. Para cumplir con esta recomendación, apóyese en aplicaciones de Tecnología de Información especializadas sobre el tema y que son de gran ayuda para el control de este proceso.
- Por último, recomiendo fuertemente que alguien en la organización sea el responsable de planear la logística de estas reuniones, crear los comités de revisión, monitorear el nivel de participación de la gente y asegurar que la información cuantitativa y cualitativa fluya entre los diferentes involucrados durante el proceso continuo de gestión antes, durante y después de estas reuniones.

### Aprendizaje

Finalmente, hablemos del último componente integrador que nos refiere al cómo convertir a su compañía en una “organización que aprende”. Para lograr esto, primero requiere de un cierto nivel de madurez en su modelo de gestión de desempeño y algo de historia en el uso del mismo, con información suficiente y disponible.

En este sentido, lo primero que debemos tener en mente es que la estrategia no es una ciencia exacta, sino un proceso de aproximación hacia una meta de largo

Gráfica 3

### Los modeladores de cultura como base para afectar el desempeño

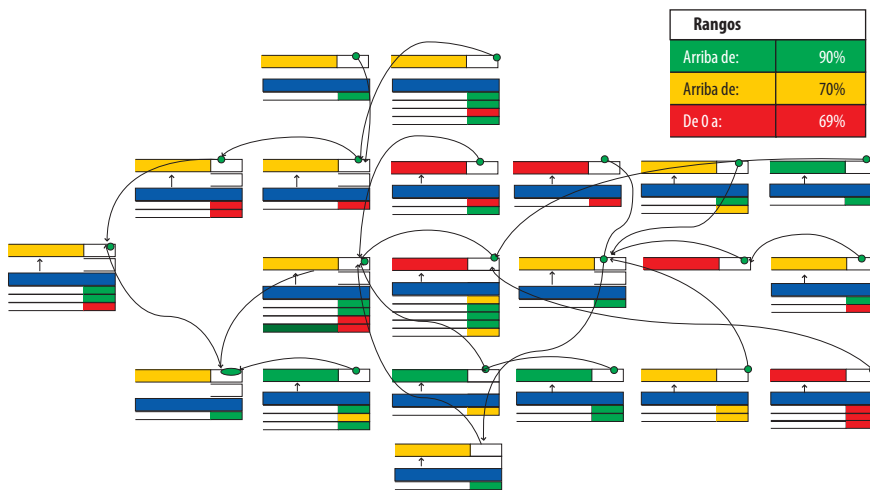


### Colaboración

El segundo componente integrador se refiere a fomentar un “Ambiente de colaboración” en su compañía. Y es que, finalmente, son las personas que integran una organización las que alcanzan la estrategia y como consecuencia el desempeño de la misma.

En este sentido, lo primero es entender a la organización como un sistema con interrelaciones complejas (por ejemplo, una campaña de marketing requiere coordinarse con operaciones para asegurar la disponibilidad de los productos promocionados por la campaña y a su vez, se requiere que ventas haya negociado los espacios de exhibición con sus diferentes canales), para que con base en estas interrelaciones, la gente alinee sus esfuerzos y colaboren entre sí en el logro de un objetivo común.

## Simulación de relaciones causa-efecto



plazo, regularmente denominada visión. No cometa el mismo error de otras compañías que invierten mucho tiempo en el diseño de su modelo, sin probarlo, ya que el mundo es dinámico e incluso en algunas industrias, las condiciones cambian de mes a mes. Una estrategia necesita ser probada, las personas que la formularon necesitan validar las hipótesis estratégicas que le dieron origen y durante este proceso, aprender, hacer ajustes y mejorar.

Vamos con los consejos prácticos relativos a este componente.

- Asegure, al menos, una reunión trimestral para revisar su estrategia de negocios, junto con sus hipótesis. Y, algo importante, apóyese para ello en datos fidedignos, de tal suerte que en las reuniones se discuta sobre la estrategia y sus fundamentos y no sobre la veracidad o precisión de los datos presentados.
- Con base en la historia y dichos datos, identifique qué componentes de su estrategia de negocios han funcionado, cuáles sobrepasaron sus expectativas, cuáles se quedaron cortos, y debata sobre los mismos. Es importante aprender tanto de las cosas buenas como de las malas. Reflexione sobre las malas para ajustar y corregir, y sobre las buenas para evaluar si las acciones emprendidas que arrojaron esos resultados pueden ser replicables en otras unidades de negocio o áreas.
- Formalice este proceso por medio de la generación de reportes de

aprendizaje dirigidos, según el área de responsabilidad de sus diferentes usuarios.

Con esto hemos terminado nuestro recorrido por los diferentes elementos que son, a mi juicio, necesarios para construir un modelo de ejecución estratégica efectiva.

En definitiva, soy un creyente de que el mundo de los negocios en la actualidad presenta retos y oportunidades para todas las compañías en términos de nuevas formas de competencia, mercados emergentes y de mayor rentabilidad, así como oportunidades para mejorar su competitividad en costos. Aunque de industria a industria las oportunidades varían en magnitud, no hay una sola en donde éstas no existan.

Sin embargo, además de oportunidades, también existen factores amenazantes de los cuales no podemos rehuir: la globalización, las constantes mega-fusiones y el surgimiento de nuevas tecnologías, tanto para la operación como para una mejor administración del negocio, hacen que vivamos en entornos altamente competitivos, que amenazan con sacarnos del mercado si omitimos el deseo de mejorar nuestra ejecución estratégica / operativa.

Ante esto, las compañías deben ser capaces de construir modelos efectivos de gestión estratégica que permitan facilitar un ambiente al interior de su organización, donde se tomen decisiones ágiles, oportunas y acertadas para crecer e, incluso, únicamente subsistir.





C.P. y MBA Mario D. Riveroll Vázquez  
mariod.riveroll@udlap.mx

*Jefe del Departamento de  
Finanzas y Contaduría,  
Universidad de las  
Américas Puebla*

# La contabilidad: Base para la creación de valor en las empresas

*El objetivo principal de los estados financieros es proporcionar información veraz y oportuna para que sea útil a los inversionistas, administradores y otros usuarios en la toma de decisiones, basando éstas en la predicción de la eficiencia de la empresa.*

Los usuarios son diversos y diferentes los intereses que cada uno tiene en una empresa. La contabilidad debe proporcionar datos suficientes que puedan ser transformados en información útil para la toma de decisiones.

El usuario interno (director, gerente, jefe de departamento), debe encontrar en la información que emana de la contabilidad datos relevantes para poder sustentar decisiones orientadas a la consecución de rentabilidad en la empresa. Sólo cuando la entidad está financiera y económicamente sólida puede asegurar su permanencia en el tiempo y la continuidad de operaciones.

Las decisiones que los ejecutivos toman deben estar orientadas a lograr esta permanencia y a la creación de valor en la propia empresa: la contabilidad debe proporcionar las bases para estas decisiones.

El ejecutivo requiere información detallada de las operaciones diarias a diferentes escalas: producto, departamento e, incluso, actividad. Esta necesidad es satisfecha por una contabilidad interna o administrativa que provee información para la toma de decisiones, lo cual permite analizar las diversas alternativas bajo una óptica financiera.



Las empresas requieren aumentar la productividad, la competitividad, las oportunidades de negocio, tener un marco de referencia para la administración integral de riesgos, entre otros objetivos.

Se requiere de una estructura contable que constituya un marco de referencia eficiente que permita lograr objetivos a corto y, sobre todo, a largo plazo.

Uno de los postulados básicos de la información contable, contenido en las Normas de Información Financiera (NIF-2), emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), es el de Negocio en marcha, el cual presume que la entidad tendrá “una existencia permanente dentro de un horizonte ilimitado de tiempo”.

“Al evaluar si la presunción de negocio en marcha resulta apropiada, la administración tendrá en cuenta toda la información que esté disponible para el futuro, que deberá cubrir al menos, pero no limitarse, a los doce meses siguientes a partir de la fecha del balance general.”

Por lo anterior, el ejecutivo debe orientar su actuación al largo plazo anticipándose a los cambios, generando alternativas que mejoren la eficiencia y eficacia en la empresa, logrando establecer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Los sistemas contables deben constituir un apoyo a la estrategia, lo cual forma parte del proceso de negocios con el objeto de valorar el capital humano, el impacto en el medio ambiente, la satisfacción de los clientes y la responsabilidad social de la empresa.

Durante mucho tiempo, un gran número de profesionales de la Contaduría, se ha enfocado a elaborar información con el objeto de cumplir las obligaciones fiscales; sin embargo, para que una empresa resulte atractiva a los inversionistas debe, en primer lugar, generar utilidades de acuerdo con las expectativas de éstos.

Es importante el cumplimiento de las obligaciones fiscales, pero no se debe soslayar el hecho de que la generación de recursos suficientes para el cumplimiento —además de las obligaciones fiscales— de las obligaciones con los proveedores, acreedores y de las expectativas de los propietarios, es prioritaria. Sin estrategias claras de operación, las empresas tienden a desaparecer y poco importa la planeación creativa para evadir o diferir las obligaciones fiscales.

Tanto el preparador de la información que emana de la contabilidad como el responsable de la toma de decisiones, deben considerar técnicas como el *benchmarking*, buscando las mejores prácticas de negocios, evaluándolas y adecuándolas al tamaño y condiciones de la empresa. La administración total de la calidad, debe elaborar, analizar e interpretar reportes de costos de calidad para orientar los recursos hacia las actividades más adecuadas, pues a algunas empresas les convendrá invertir en la detección de fallas, a otras en la prevención y corrección interna y a otras, quizá, en la corrección externa otorgando garantías y servicio posventa.

Muchas empresas han encontrado que la planeación, el costeo de productos y el control de operaciones se hacen más eficientes al utilizar técnicas como el Costeo Basado en Actividades (ABC,


por sus siglas en inglés). Este sistema permite analizar en una forma más eficiente y realista los costos de los productos y mejorar los procesos al eliminar o minimizar la realización de actividades que no agregan valor al producto o servicio.

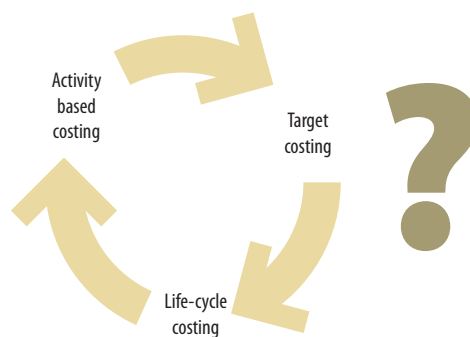
En la época actual en la que compiten las empresas en una economía mundializada, la contabilidad es una herramienta muy valiosa para la toma de decisiones siempre y cuando esté orientada a informar acerca de aspectos que pueden ser mejorados para lograr una mayor eficiencia y, por lo tanto, mayor rentabilidad en la generación de utilidades y en el incremento del valor de la empresa en sí misma.

La práctica de fijar un precio sobre el costo de producción para obtener el margen deseado, ha pasado a la historia. Ahora debemos utilizar la técnica del Costo Objetivo (*Target Costing*), que en un mercado competido, permite determinar el costo necesario para obtener una utilidad deseada. Se requiere, entonces, una información puntual de los costos incurridos para identificar áreas de oportunidad.

Los costos incurridos en un producto, deben ser identificados desde su nacimiento, investigación y desarrollo; diseño, producción, promoción y mercadeo, así como distribución, venta y servicio posventa. Identificar los costos a lo largo del ciclo de vida del producto, permite establecer estrategias claras orientadas a la recuperación de los costos totales y no sólo a la recuperación de los costos incurridos en un periodo.

El análisis de la cadena de valor constituye también una herramienta con la cual la empresa puede identificar oportunidades al descubrir qué partes de la cadena no son competitivas y que pudieran operarse en forma externa (*outsourcing*).

La contabilidad debe estructurarse en forma tal que proporcione datos suficientes para sustentar estos análisis; de no ser así, se estaría perdiendo una valiosa oportunidad para incrementar el valor de la empresa, cumplir adecuadamente con la responsabilidad social que ésta tiene y, sobre todo, se estaría poniendo en riesgo la continuidad de las operaciones. Se pondría en riesgo el Negocio en Marcha con lo que la información contable perdería credibilidad y su función principal (ser base para la toma de decisiones y el establecimiento de planes), se vería en un gran riesgo. Regresemos a la esencia de la información, regresemos a la función de toma de decisiones basadas en información contable de calidad. Genere las bases para la creación e incremento de valor en las empresas y con ello aumentamos el valor del país y de nuestra profesión. 



C.P. Francisco Tapia Ayala  
franciscotapiaayala@yahoo.com.mx

*Presidente Fundador de la Comisión  
de Calidad y Productividad  
Empresarial del IMCP*



# Trascendencia de la responsabilidad social empresarial, para el logro de una mayor competitividad y una mejor calidad de vida

## I. Introducción

*C*omo se puede observar en el ámbito actual de los negocios, el entorno en el que las organizaciones llevan a cabo el desarrollo de sus actividades, se ha venido modificando substancialmente, tanto nacional como internacionalmente, por virtud de diversos factores como: la creciente globalización económica, el destacado desarrollo tecnológico y científico, el crecimiento de la población, el impacto operativo en el equilibrio medio ambiental, etcétera.

Por lo antes expuesto, el sector empresarial de nuestro país, se encuentra afrontando, actualmente, el reto de generar bienes y/o servicios en mejores condiciones que las de sus competidores en el extranjero, especialmente los de China, Japón y Estados Unidos de Norteamérica, situación que cada vez se torna más difícil, dado que en numerosas ocasiones, éstos disponen de una serie de ventajas de tipo económico, logístico, tecnológico, etc., los cuales permiten situar sus productos y/o desarrollar sus servicios en nuestro país, en condiciones más favorables para ellos.

De tal manera, resulta sumamente necesario que nuestro sector empresarial incremente su nivel competitivo. Para tal efecto, es recomendable que inicie este proceso revitalizador, reconociendo y dando el debido cumplimiento con





la responsabilidad social que tiene cada organización, ante los diversos factores que ejercen una influencia decisiva sobre su desarrollo y a los que, a su vez, les trasciende en forma determinante, el resultado de su gestión operativa.

## II. Naturaleza y alcance de la responsabilidad social empresarial

Con el propósito de esclarecer en forma sencilla, el significado y alcance del término Responsabilidad Social Empresarial (RSE), podemos manifestar que, éste se refiere al reconocimiento y cumplimiento del compromiso que tiene toda organización –independientemente de su naturaleza, tamaño y giro operativo– de mejorar continuamente la satisfacción de las expectativas, tanto de sus integrantes, como de la sociedad en general, al respetar la dignidad de los seres humanos y al gestionar la preservación del medio ambiente, en el que lleva a cabo sus actividades operativas.

En consecuencia, debemos considerar que el reconocimiento y el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, es aplicable a cualquier tipo de organización y no, únicamente, a las de carácter mercantil, puesto que, en esta forma será mayor la trascendencia y el beneficio que esto produzca, en la comunidad en general.

Por otra parte, cabe mencionar que el término de responsabilidad social empresarial, también se interpreta como sinónimo de competitividad, de acuerdo con lo expuesto, tanto nacional, por diversas organizaciones entre ellas el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., como internacionalmente, con base en lo manifestado, por un sinnúmero de compañías líderes en sus mercados operativos; ya que, se ha demostrado que cuando éstas cumplen con el compromiso que tienen al respecto, logran como resultado, incrementar sus rendimientos y crear valor a largo plazo.

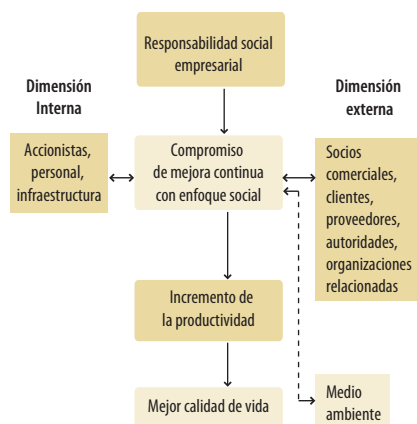
Lo anterior puede representarse gráficamente como sigue (gráfica 1):

## III. Interrelación con las normas ISO-9000

Con base en lo anterior, podemos considerar que por la propia naturale-

Gráfica 1

### Mapa de análisis de valor



za y alcance de la responsabilidad social empresarial, ésta presenta varios puntos de afinidad, así como diferencias con la familia de normas de calidad ISO-9000, que a este respecto, son las de aplicación más generalizada internacionalmente, como se aprecia a continuación:

Semejanzas		
	Responsabilidad social empresarial	Familia de normas ISO-9000
Objetivo General	Cumplir con las expectativas de los integrantes de la empresa y de la sociedad en general, así como con la preservación del medio ambiente.	Satisfacer los requisitos de los clientes, los legales, de la organización, de la sociedad en general y la preservación del medio ambiente.
Herramienta	Para el logro de una mayor competitividad en general.	Para mejorar en forma continua la eficacia, la eficiencia y la competitividad en general.
Registros e información a los altos directivos y al personal en general	Utiliza registros e información sobre el desarrollo de su aplicación y los resultados obtenidos.	Utiliza registros como evidencia de su aplicación e informes sobre el avance del trabajo y resultados obtenidos.
Diferencias		
Enfoque	Respeto a la dignidad humana y el logro de una mejor calidad de vida.	Mejora tanto de los procesos, como del desempeño en general de la organización.
Forma de aplicación	Mediante una metodología de trabajo, de carácter general (ver apartado IV).	A través de requisitos y directrices específicos, así como la aplicación de la tecnología P.H.V.A. (Planear, hacer, verificar, actuar) en cada elemento de las normas.

Nota: Cabe señalar, para efectos de que a cualquier organización se le facilite cumplir con su responsabilidad social empresarial, puede tomar como base, para su implementación y desarrollo, la tecnología correspondiente a la familia de las normas internacionales de calidad ISO-9000.

## IV. Proceso de implementación y desarrollo de la responsabilidad social empresarial

El proceso para la implementación y desarrollo de la responsabilidad social empresarial, puede incluir aspectos como:

### 1. Reconocimiento del compromiso de la responsabilidad social empresarial

El reconocimiento de este compromiso, constituye el aspecto de mayor relevancia en la vida de toda organización; puesto que, si no se establece este requisito prioritario, no puede pretenderse su cumplimiento, ya que su propia naturaleza representa un nuevo enfoque en la visión operativa de la misma.

### 2. Diagnóstico de la situación actual

Es importante determinar en qué situación se encuentra inicialmente la organización, respecto a su compromiso con la responsabilidad social empresarial; ya que, en esta forma, contará con las bases necesarias para diseñar su realización.

### 3. Planificación del cumplimiento

Esta etapa del proceso, es esencial para obtener los resultados deseados y puede contener elementos como los siguientes:

- Objetivos
- Estrategias
- Planes de acción
- Responsables de la realización
- Plazos de aplicación

### 4. Asignación de recursos operativos

Tomando como base que la adecuada asignación de recursos humanos, materiales, técnicos, etc., es vital para la ejecución del proceso y su cumplimiento de manera eficaz, es conveniente que ésta se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado sobre el particular.

### 5. Ejecución del Proceso

La implementación y desarrollo del proceso, debe realizarse por parte de las áreas, elementos y flujos operativos, en las condiciones planificadas, registrando los trabajos y resultados logrados en este particular.

### 6. Verificación del cumplimiento

La verificación del cumplimiento con lo planificado, puede efectuarse,



por parte de las áreas involucradas en el proceso, revisando su desarrollo y a través de la realización de auditorías internas, así como de la revisión de los altos directivos de la organización.

#### 7. Información a los altos directivos y al personal

Es conveniente que se informe periódicamente a los altos directivos y al personal en general, sobre el trabajo desarrollado por la organización; asimismo, de los resultados obtenidos respecto del cumplimiento con su responsabilidad social empresarial, lo que puede incluir situaciones como:

- Calificaciones de los clientes hacia el desempeño de la organización.
- Porcentaje de devoluciones de clientes.
- Capacitación al personal.
- Estímulos otorgados al personal.
- Obras desarrolladas en beneficio de la comunidad.
- Trabajos realizados para la mejora ambiental.

#### 8. Mejora continua

Es necesario tomar las acciones precisas para lograr una mejora continua en el cumplimiento con la responsabilidad social empresarial, con base en los objetivos establecidos, los resultados de las auditorías internas, la revisión de los altos directivos y la aplicación de las acciones correctivas y/o preventivas necesarias sobre este particular.

### V. Beneficios del cumplimiento de la responsabilidad social empresarial

- Se respeta la dignidad de los seres humanos.
- Se incrementa la competitividad de la organización.
- Se mejora en forma continua, la satisfacción de las expectativas, tanto de los integrantes de la organización como de la sociedad en general.
- Se incrementa el nivel de productividad y rentabilidad de la organización.
- Se contribuye al logro de una mejor calidad de vida.

### VI. Conclusión


Es recomendable que las organizaciones, reconozcan y cumplan con su

compromiso de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para estar en condiciones de incrementar su nivel de competitividad y, así, afrontar con mayor éxito los retos que representa el actual avance tecnológico y científico, la creciente globalización económica y la conservación del medio ambiente.

**El reconocimiento y cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, es aplicable a cualquier tipo de organización y no, únicamente, a las de carácter mercantil**

El reconocimiento y cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, es aplicable a cualquier tipo de organización y no, únicamente, a las de carácter mercantil, dado que de esta manera, podrá ser mayor la trascendencia y el beneficio que esto produzca, ante la comunidad en general.

Para que a cualquier organización le sea fácil cumplir con su responsabilidad social empresarial, puede tomar como base, para su proceso de aplicación, la tecnología contenida en la familia de las normas internacionales de calidad ISO-9000.

Finalmente, es conveniente informar a los altos directivos y al personal en general de la organización, acerca de los trabajos y resultados obtenidos en el cumplimiento por parte de la misma, con su responsabilidad social empresarial, con objeto de fortalecer su concienciación y que las acciones necesarias, para contribuir al logro de una mejor calidad de vida, puedan llevarse a cabo con toda eficacia. 



Cristian Bonapace  
C.P., M.F., L.A.E.  
cristian.bonapace@capgemini.com

*Vicepresidente de Capgemini  
México, S. de R.L. de C.V.*

## La función de administración y finanzas del futuro

*La euforia del alto crecimiento experimentado por las compañías en los noventa, trajo consigo un nivel de actividad corporativa sin precedentes. Las compañías fueron forzadas a realizar programas agresivos de inversión, adquisiciones o uniones, así como despliegues de nuevos modelos y tecnología. A pesar de que el ritmo de crecimiento económico ha disminuido y continúa con esa tendencia, el ambiente de negocios y corporativo, sigue siendo frenético debido a que las compañías compiten con estrategias de negocio que reducen sus costos y, en simultáneo, mantienen objetivos de mejora en calidad y servicios.*

Encuestas realizadas nos indican que los *Chief Financial Officers* (CFO) están comprometidos con una transformación en su área, de mediano a largo plazo, principalmente, a través de la reducción de los costos de procesamiento de las transacciones, de una mayor efectividad en el apoyo a la toma de decisiones de negocio y



de un mayor foco en actividades estratégicas. La historia nos sugiere que, de no mediar un cambio significativo en el enfoque, las áreas de administración y finanzas implementarán soluciones provisorias o de corto plazo, las cuales harán perder foco en el lanzamiento o continuidad de esfuerzos de transformación, a mediano y largo plazo.

Finalmente, entre los hallazgos más importantes de nuestras encuestas podemos mencionar que:

- Los escándalos contables han producido un incremento en el foco, la calidad y confiabilidad de los reportes.
- Los CFO están comprometidos con el crecimiento, a largo plazo, de sus compañías, pero dudan de las habilidades de su departamento para cumplir con el desafío.
- Las aplicaciones tecnológicas inadecuadas son un impedimento para la transformación de la administración y finanzas.
- Las compañías líderes se focalizan en superar las barreras para lograr una transformación en la administración y finanzas.
- La mayoría del tiempo sigue dedicándose al procesamiento de transacciones.
  - La colectividad de los CFO está comprometida, durante los próximos años a utilizar modelos de centros de Servicios compartidos; o bien, el outsourcing de procesos de administración y finanzas, con el objeto de: reducir el tiempo destinado al procesamiento (40% en promedio), disminuir el costo e incrementar el foco en actividades estratégicas. Se estima que el tiempo dedicado a dicho procesamiento podría reducirse a un 27%.

### Servicios compartidos y outsourcing de procesos de administración y finanzas

Si se tiene en cuenta que la mayoría del tiempo y costo de los departamentos de administración y finanzas, siguen dedicándose al procesamiento, la solución tradicional de *servicios compartidos* y la nueva tendencia hacia el *outsourcing de procesos de administración y finanzas*, son modelos de solución clave para lograr avances importantes hacia la transformación financiera.

### Servicios compartidos

Los servicios compartidos tradicionales consolidan funciones, de soporte de diferentes entidades, divisiones, negocios y regiones, en una estructura operacional, frecuentemente, en una localidad. Al instalarse en una localidad de bajo costo y buscar economías de escala, puede conseguirse una mejora tangible en los costos operativos; además, se asegura la eficiencia de costos y niveles de servicios sostenidos, al manejar la operación de servicios compartidos, como si fuera un negocio.

Para muchos negocios la oportunidad de mejorar los costos puede ser atractiva, a pesar de que la implantación, entre los 12 y 36 meses, puede caer fuera de los periodos deseados de retorno.

El fundamento para los servicios compartidos tradicionales sigue siendo atractivo, y recientes desarrollos han aumentado el rango de oportunidades disponibles.

### ¿Por qué servicios compartidos?

#### Características clave

Gráfica 1

#### Función de un negocio



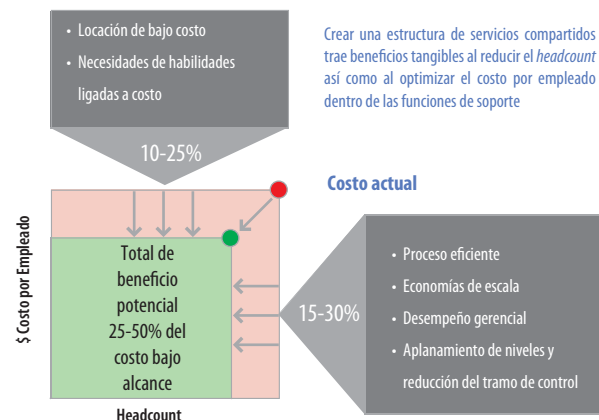
Servicios compartidos es más que simplemente consolidar actividades. Para evitar regresar al modelo de simple centralización, los servicios compartidos se han establecido para “funcionar como negocio”. Esto implica que deben ser tan parecidos a una estructura “competitiva en el mercado”, como sea posible.

### ¿Por qué servicios compartidos?

#### Eficiencia de costos

Gráfica 2

#### Eficiencia de costos

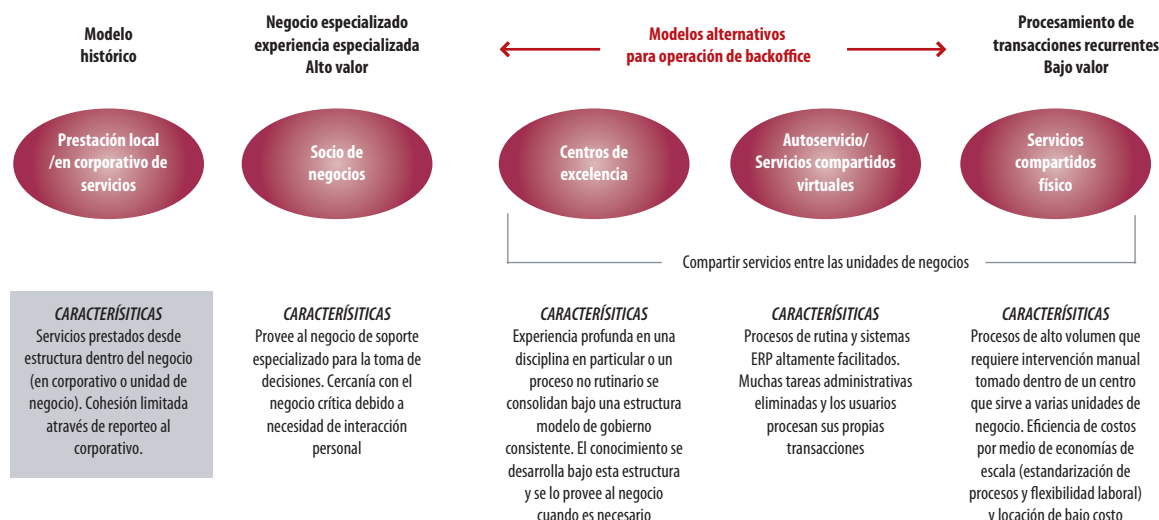


La reducción de costos ha sido el principal objetivo de las empresas para considerar los servicios compartidos.

A pesar de no ser un reconocido como un objetivo clave, la posibilidad de quitar costo de la administración, hacia actividades que generen valor, es atractiva.

Además del costo, los servicios compartidos pueden traer beneficios no tangibles significativos y dar medios para controlar costos en el futuro.

## Componentes del modelo operativo



## ¿Por qué servicios compartidos? Otros beneficios

Gráfica 3

### Eficiencia de costos



## Componentes del modelo operativo ¿Qué funciona bajo qué circunstancia?

Cuando se diseña un modelo operativo de servicios de soporte, se usa un híbrido de modelos dependiendo del tipo de actividades tomadas. (ver gráfica 4)

## Diferentes actividades traen consigo diferentes elementos de modelo operative-criterios y beneficios

Las actividades de funciones de soporte pueden colocarse en diferentes modelos de prestación de servicios, con miras a optimizar la eficiencia de costos y elevar la calidad o niveles de los servicios.

Planear el alcance de procesos define los productos y servicios que se prestarán por los componentes del modelo operativo. (gráfica 5)

Cuando se constituye el modelo (definición de alcance), las actividades similares migran a un mismo mode-

lo. Las actividades que requieren alta habilidad, entran a un modelo de socio de negocio; los expertos del negocio, migran a centros de excelencia y los centros de servicios compartidos, alojan a las transacciones rutinarias de negocio. (ver gráfica 6)

El modelo implica cambios, no sólo en la estructura organizacional y proceso administrativo, sino también en tecnología y procesos.

Los servicios compartidos son diferentes a una centralización porque:

- Los servicios responden a la demanda de los clientes.
- La atención se centra en relaciones con las unidades de negocios no con el corporativo.
- El objetivo final no es reducir costos, sino agregar valor.
- El nivel de servicio, los costos y las garantías son consensuadas entre ambas partes.
- Los servicios deben ser medidos contra el mercado.
- Las unidades de negocio tienen la posibilidad de llevar al outsourcing los servicios, después de una etapa inicial, si les parece conveniente.

Retos genéricos a superar:

- Llegar a un acuerdo con el modelo de gobierno.
- Acordar quien va a ser el dueño o administrador de un ambiente virtual de servicios compartidos.
- Iniciar el cambio cultural, desarrollar procesos de entrenamiento y administración del desempeño para estimular la colaboración y el intercambio de información.
- Desarrollar nuevas competencias, capacitar al personal de soporte con nuevos roles de soporte en la toma de decisiones y capacitar a los usuarios de las unidades de negocio, indicándoles cómo usar y acceder a la información.
- Definir nuevas matrices, establecer nuevas métricas de desempeño que sean apropiadas para ver la efectividad de los nuevos procesos de soporte.



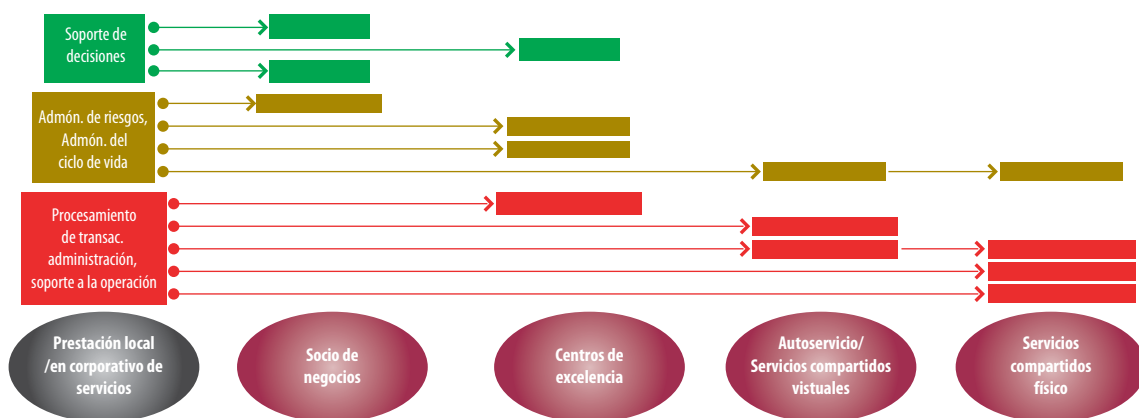
## Componentes del modelo operativo



## Las funciones tienen características comunes

IT	Finanzas	RH	Suministro
<b>Soporte a decisiones</b>	<b>Soporte a decisiones</b>	<b>Soporte a decisiones</b>	<b>Soporte a decisiones</b>
Plan y soporte a decisiones ✓	Plan estratégico	Plan estratégico de recursos	Mejora de iniciativas
Herramientas de admón. ✓	Nuevos negocios y costeo	Plan de compensación ✓	Requisitos de productos ✓
Admón. de proveedores ✓	Análisis de desempeño del negocio	Plan de beneficios ✓	Desarrollo de proveedores
Admón. del riesgo ✓	Análisis de costos		Estrategias de abasto ✓
<b>Inversión</b>	<b>Admón. del riesgo</b>	<b>Ciclo de vida del empleado</b>	<b>Admón. del riesgo</b>
	Auditoría interna ✓	Manejo de bajas	
	Planeación de impuestos ✓	Relaciones laborales	
	Manejo de tesorería	Efectividad organizacional ✓	Cumplimiento interno ✓
Desarrollo de aplicaciones ✓	Admón. de desempeño ✓	Desarrollo del empleado ✓	Cumplimiento gubernamental
Desarrollo de infraestructura ✓	Presupuesto y pronóstico	Reclutamiento y staffing ✓	Admon. de desempeño proveedor ✓
<b>Soporte a operaciones</b>	<b>Procesamiento de transacciones</b>	<b>Administración y riesgo</b>	<b>Soporte a operaciones</b>
	Cuentas por pagar ✓		
	Gastos de viaje ✓		
	Activos fijos ✓		
	Cuentas por cobrar ✓		
	Cobranzas ✓		
	Órdenes y facturación ✓		
	Contabilidad general ✓	Compensación administrativa ✓	Selección de proveedores ✓
	Reportes externos ✓	Manejo de información ✓	Admón. de requisiciones ✓
Operaciones ✓	Contabilidad de proyectos ✓	Tiempo y asistencia	Programación de proveedores ✓
Soporte a usuarios finales ✓	Contabilidad de costos ✓	Nóminas ✓	Recibos de materiales
Mantenimiento de aplicación ✓	Admón. de efectivo ✓	Admón. de proveedor RH ✓	Resolución de problemas ✓
Contabilidad de proyectos ✓	Fiscal	Cumplimiento	Mantenimiento a archivo maestro ✓
			Logísticas de sitio ✓

## Definición de alcance



## Outsourcing de procesos de administración y finanzas

(*Business Process Outsourcing*, BPO, por sus siglas en inglés)

Outsourcing es una nueva palabra, la cual aparece en los diccionarios de inglés en 1982. Definimos outsourcing como el acto de transferir a otra firma una actividad que solía ser dirigida de manera interna.

Las compañías están cambiándose hacia el outsourcing en tres diferentes maneras:

- **Out-tasking.** Utilización de terceros para llevar a cabo una actividad específica.
- **Selective outsourcing (outsourcing selectivo).** Utilización de un proveedor de servicios para ejecutar un área o proceso específicos.
- **Full-scope outsourcing.** Utilización de proveedores para controlar una gran área de negocio o función.

G r á f i c a 7

### Business Process Outsourcing



*Business Process Outsourcing*, tiene un enfoque cercano al *full-scope outsourcing*. Define, a largo plazo, la contratación de la administración y ejecución de los procesos de negocio a una compañía externa. Los objetivos están generando una fuerte “atracción hacia mercado”; es decir, hacia BPO en la medida en que las empresas enfrentan un creciente número de desafíos.

### Características de los que adopta

Los proveedores de BPO, en principio, seleccionaron como objetivo a las mejores 500 compañías globales de servicios financieros entre 2000 y 2001:

- Primero para probar nuevos modelos de negocio.
- Actualmente, expandiéndose a nuevos mercados verticales, como: ciencias naturales, de alta tecnología, de telecomunicaciones y del sector público.

El foco en la mediana empresa está aumentando:

- Compañías objetivas que desean acceso claro a la tecnología y experiencia en procesos de negocio.
- El cliente ideal, que contemplan los proveedores de BPO, es aquél que tenga múltiples operaciones internacionales, con su corporativo, en un país donde el costo es alto.
- La elección de la ubicación es un balance entre la reducción de costos y el afán de afrontar riesgos.

### Posibles ventajas del BPO offshore

- Bajos costos de personal, reduce el costo por transacción.
- Bajos costos de telecomunicaciones.
- Pool de personal bien entrenado y productivo.
- Bajos costos de arrendamiento.
- Inversión y soporte del gobierno local.
- Habilidad para entregar servicios 24x7.

### Posibles riesgos del BPO offshore

- Riesgo geopolítico/incertidumbre.
- Incompatibilidad cultural: riesgo de falta de conocimiento de las necesidades del cliente, por parte de los empleados extraterritoriales.
- Poca infraestructura/infraestructura no fiable:
  - Riesgos de continuidad de operaciones.
- Barreras legales:
  - Problemática de contratos y responsabilidades.
- Preocupación por la seguridad:
  - Amenazas terroristas.
  - Vulnerabilidad de datos.

Pero una encuesta de investigación de Forrester descubrió que 71% de los encuestados evaluaron sus proveedores extraterritoriales de lograr mayor calidad que las firmas de los EE.UU.

### ¿Qué tercerizar?

El *outsourcing* de procesos de administración y finanzas provee a los clientes de mayor disciplina y transparencia. (Ver gráfica 8)

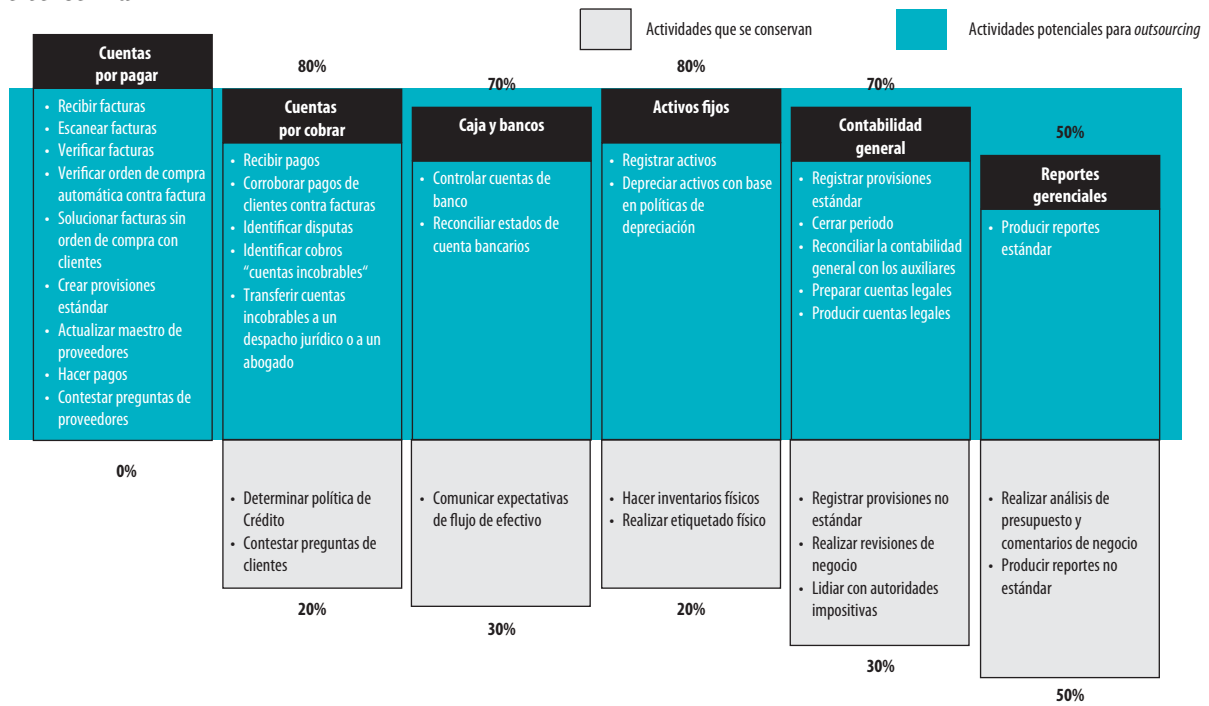
### Razones para tercerizar los procesos de administración y finanzas

- Provee a los clientes un mayor control de sus estructuras de costos:
  - Los clientes tienen mayor transparencia de las métricas de ejecución.
- Inculca la disciplina en los procesos de contabilidad y finanzas.
- Da acceso a los clientes a un *pool* de profesionales en finanzas.

### Factores críticos de éxito para el outsourcing

- Confianza mutua entre el proveedor del *outsourcing* y el cliente.
- Definiciones de niveles de servicio y acuerdos concisos.

## ¿Qué tercerizar?

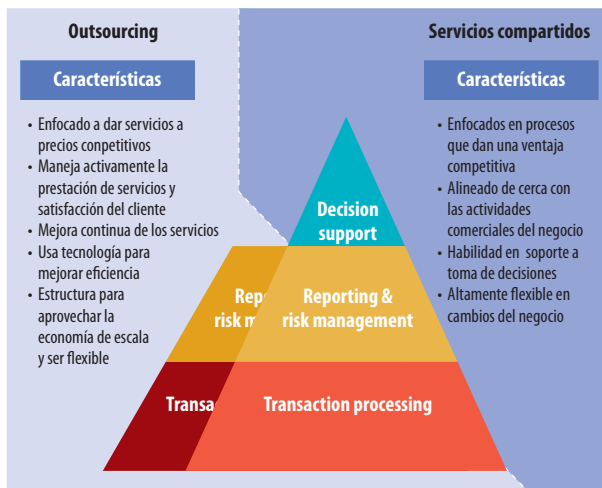


- Soporte práctico del CFO y otros altos directivos al proyecto del outsourcing.
- Plataformas de tecnología integradas.
- Buenos procesos y sistemas internos preexistentes.
- Registros verificables de competencia del proveedor.

### Servicios compartidos y outsourcing de procesos de administración y finanzas, diferentes medios con un mismo fin

Gráfica 9

#### Business Process Outsourcing



Ya sea que, las actividades financieras de soporte, se lleven a servicios compartidos o al outsourcing, el punto de inicio es el mismo ¿Cómo puede reducirse el costo operativo y mejorar la calidad con inversión mínima y de bajo riesgo?

Gráfica 10



#### La estrategia debería ser

##### ¿Qué hacer? Planos

- Definir modelo de gobierno: modelo de facturación, medición del desempeño y reporte.
- Definir proceso: procesos bajo alcance, actividades para compartir e interferencias clave.
- Definir clientes: ¿qué clientes, qué países, niveles de servicio y qué queda fuera de alcance?
- Definir infraestructura: localidad, sistemas, modelo organizacional y modelo operativo.

##### ¿Cómo y cuándo hacerlo?

- Tiempos para diseño detallado e implantación/migración.

- Decidir si implantar por proceso o por cliente.
- Marcar las fases para la implantación.
- Establecer un gobierno y una estructura para el proyecto.
- Entender las dependencias y riesgos.
- Crear un marco para la administración del cambio y comunicación.
- Identificar al personal afectado y crear un plan de redundancia y retención.
- Establecer un plan de reclutamiento y entrenamiento para servicios compartidos.
- Comprometer a los socios de negocios con la implantación (especialistas de sistemas, especialistas de propiedades, agencias de reclutamiento, etcétera).

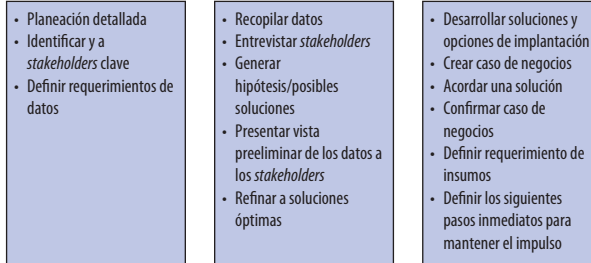
##### ¿Por qué hacerlo? Caso de negocio

- Entender el proceso actual del negocio.
- Modelar el desempeño futuro del proceso.
- Modelar economías de escala.
- Modelar diferentes tarifas laborales para cada localidad.
- Entender los costos que implica el outsourcing.
- Estimar costos de implantación.
- Modelar tiempos y fases de los costos y beneficios.
- Calcular el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el retorno de la inversión.

#### Capgemini recomienda el siguiente enfoque metodológico

Gráfica 11

##### Objetivos



##### Stages



Es caso de no haber tomado una decisión con respecto a la transformación financiera de las actividades de procesamiento de dato y su costo inherente, es conveniente definir la estrategia a seguir, antes de iniciar ese camino. Si ya se tomó una decisión, existen metodologías que pueden seguirse para llevar a cabo, tanto la implantación de servicios compartidos como el outsourcing de procesos administrativos y de finanzas. Capgemini tiene credenciales internacionales y la experiencia local en implantación de ambos modelos.





MBA Alberto Amero  
aamero@kpmg.com.mx

Gerente Senior de la Práctica  
de CFO Advisory Services en KPMG

## Rapidez o exactitud: Buscando el balance entre la confiabilidad y la oportunidad de la información financiera

*Durante el proceso mensual de Generación de Información Financiera (GIF), que se da en la mayoría de los grupos corporativos en México, no siempre encontramos a estos dos componentes trabajando en conjunto y con la misma intensidad.*

Pudiera ser válido aceptar esta situación si se tratara de grupos que aún se encuentran desintegrados en el aspecto tecnológico, debido a la falta de sistemas automatizados denominados ERP (Enterprise Resource Planning), que soporten tal proceso y que, derivado de dicha situación, la mayoría de las actividades involucradas en el cierre contable, la consolidación financiera y la emisión de reportes financieros, prácticamente tengan que ser ejecutadas de manera manual.

Pero, ¿sería válido para corporativos que han invertido una cantidad importante de dinero, tiempo y recursos humanos en la implementación de este tipo de sistemas informáticos?

¿Cómo se sentiría usted si pese a tal inversión, la información financiera requerida para saber cómo marcha el negocio y, por ende, la que utiliza para tomar decisiones en un mundo globalizado y altamente competitivo, estuviera lista hasta el décimo día hábil, posterior al día de cierre mensual?; o bien, ¿cómo se sentiría usted si a pesar de contar con un proceso de Generación de Información Financiera que le permite obtener la información entre el cuarto y quinto día hábil, la información obtenida tiene errores que ponen en duda su fidelidad y, por consiguiente, se siente poco confiado para tomar decisiones?; y si para hacer más dramático el escenario, le dijéramos que el grupo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y la información financiera que reporta estará a disposición no sólo de personas interesadas en

invertir en él, sino también de autoridades interesadas en revisar, validar y confrontar dicha información con la de otras fuentes.

Efectivamente, este es el escenario donde hoy se encuentran varios directores corporativos de finanzas, situación que los pone ante el dilema de ¿cómo? y ¿cuánto? **acelerar**, en términos de tiempo, su proceso actual de Generación de Información Financiera, sin poner en riesgo la veracidad y la calidad de la información; o bien, ¿cómo balancear adecuadamente los componentes de la ecuación de manera tal que maximice el resultado final?

$$Ra+Ex= EE$$

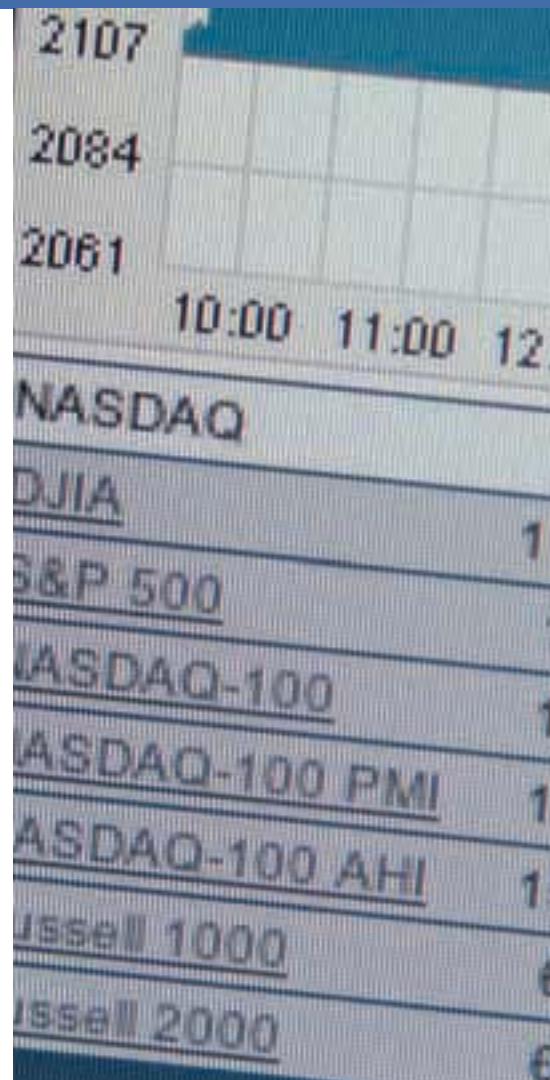
Donde:

Ra= Rapidez en la ejecución del proceso

Ex= Exactitud en el registro contable

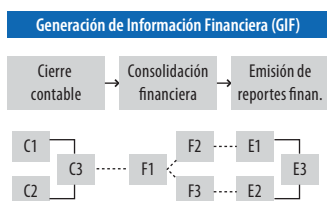
EE= Eficiencia y eficacia

Pero **acelerar**, ¿dónde?, ¿qué componentes del proceso, el cierre contable, la consolidación financiera o la emisión de reportes financieros?; además, ¿en qué compañías del grupo? Pero, ¿qué hay de la



Gráfica 1

### Proceso común de generación de información financiera



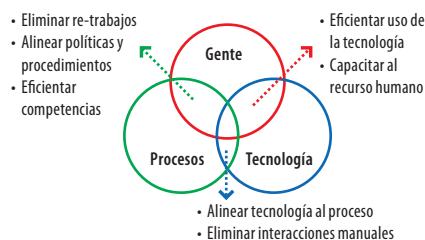
gente?, ¿tiene los conocimientos, la experiencia y la actitud necesaria para ejecutar el proceso de una manera más eficiente? Y, si no es la gente, ¿serán las políticas y los procedimientos los que estén burocratizando el proceso?

Si todo lo anterior tiene un desempeño aceptable, ¿acaso será el ERP?, ¿estará bien cuantificado?, ¿la gente estará capacitada en el manejo del software?, ¿será necesario cambiar de sistema?, etc.

Como podemos observar, para realizar un análisis holístico, tanto de los componentes, como de los participantes en el proceso, es necesario demandar un esfuerzo significativo, no sólo de las áreas de finanzas, sino también de las áreas de sistemas del corporativo y de las empresas del grupo.

### Gráfica 2

#### Intersección áreas de oportunidad



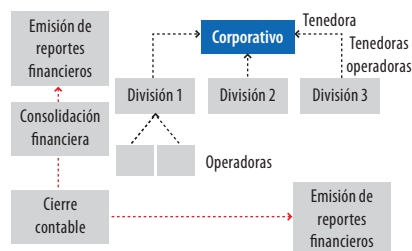
Un análisis profundo e integral nos permitirá descubrir y comprender las relaciones causales que existen entre las diferentes personas y las áreas involucradas en el proceso, las actividades que forman parte de éste, las políticas y procedimientos que lo regulan, y la tecnología de información que lo soporta. Por ende, podremos identificar áreas potenciales de mejora que permitan rediseñar el proceso, con el objetivo de hacerlo más eficiente, eficaz y confiable.

Un análisis que integre el enfoque horizontal de los procesos con la verticalidad de la estructura jerárquica organizacional, ya que tales áreas de oportunidad no se dan, exclusivamente, en las unidades de negocio operativas que se ubican en los niveles más bajos de toda estructura corporativa, por el contrario, al hablar de un Sistema de Generación de Información, interrelacionado y escalonado, las áreas de oportunidad se presentan también a nivel corporativo o de empresa consolidadora. (Gráfica 3)

Adicionalmente, el análisis debe arrojar resultados que nos permitan desarrollar comparativos de mejores prácticas contra empresas de clase mundial, no sólo de los

### Gráfica 3

#### Integración proceso-estructura



tiempos de ejecución del proceso y de las personas que en él participan *Full Time Equivalent* (FTE), sino del número de trabajos repetidos, omisiones y/o errores que se dan en el registro contable de los eventos transaccionales de la organización.

Pero, ¿la organización está preparada para involucrarse en un trabajo de esta naturaleza?, ¿los líderes de la organización están dispuestos a implementar cualquier solución derivada del análisis? Es un cuestionamiento importante, ya que no todas las organizaciones están preparadas para involucrarse en este tipo de proyectos, que lejos de arrojar un beneficio económico a corto plazo, significa un costo para la organización.

Asegurar el éxito, en este tipo de proyectos, requiere de varios factores críticos que deben ser tomados en cuenta. Algunos de estos factores, observados en la práctica, son los siguientes:

- Lograr el patrocinio de los altos ejecutivos del corporativo.
- Involucrar a los directores generales de las empresas del grupo, en la validación de resultados y en el rediseño del proceso GIF.
- Contar con un enfoque metodológico simple y práctico, que permita mostrar resultados tangibles a corto plazo.
- Contar con un equipo de trabajo conformado por personas de las áreas de finanzas y sistemas, con experiencia en el proceso de Generación de Información Financiera.
- Desarrollar un plan de comunicación que comparta -de manera clara y honesta- el objetivo, alcance y beneficios esperados del proyecto.

Aunque es evidente que el beneficio primordial de lograr el balance adecuado entre la rapidez y la exactitud, es el contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones, a continua-

ción comento algunos impactos positivos que se obtienen de manera adicional:

- Reportes Regulatorios. Facilitan y hacen más eficiente, a las autoridades regulatorias, el análisis de la situación económica-financiera del grupo.
- Percepción de mercado. Incrementa la percepción positiva del grupo en el mercado.
- Auditoría externa. Facilita a los auditores externos la revisión de los registros contables de las compañías del grupo e incrementa la posibilidad de disminuir la emisión de salvedades en los estados financieros.

Con la finalidad de practicar una evaluación de su proceso actual de Generación de Información Financiera, le proporcionamos un cuestionario que le ayudará a identificar el posible estado actual de su organización. Si obtiene tres o más respuestas afirmativas, existe la posibilidad de que su organización requiera un rediseño del proceso.

#### Cuestionario

1. ¿Utilizan varios sistemas informáticos no integrados, para el cierre contable y la consolidación financiera?
2. ¿Existen varios catálogos de cuentas contables difíciles de administrar?
3. ¿Existe una intervención manual alta y recurrente durante el proceso GIF?
4. ¿Las políticas y procedimientos que rigen el proceso GIF, son claras y coherentes?
5. ¿Cuentan con múltiples hojas de cálculo para capturar y procesar la información financiera?
6. ¿Existe una falta de confianza en los números y en la integridad de la información proporcionada por el proceso GIF?
7. ¿La cuantificación del ERP soporta 100% el proceso GIF?
8. Las personas que participan a lo largo del proceso ¿tienen las capacidades y la experiencia suficiente en cuestiones contables?
9. Las personas que participan a lo largo del proceso ¿tienen las capacidades y la experiencia suficiente en el manejo de los módulos transaccionales del ERP?
10. ¿La estructura organizacional actual del grupo es compleja?

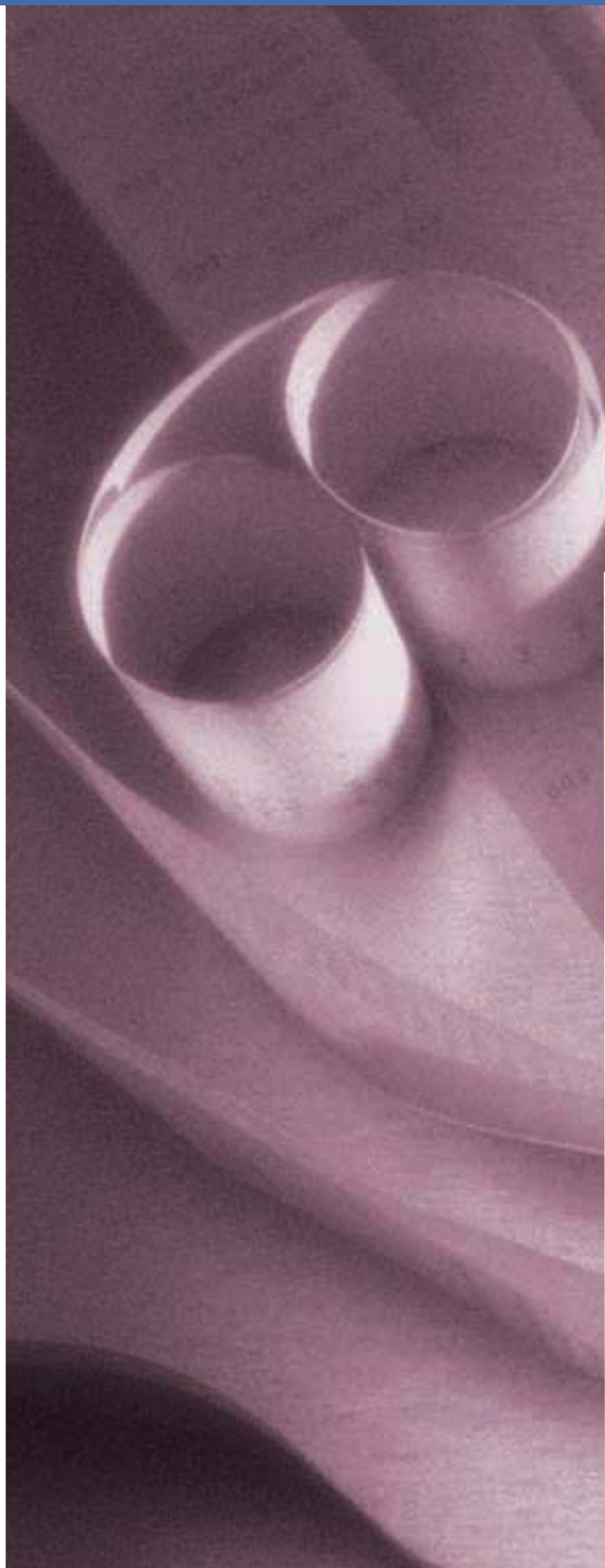


Ing. Otto Acuña  
otto.acuna@cr.pwc.com

*Gerente de la Práctica  
de Mejora de Procesos de  
PricewaterhouseCoopers  
para Costa Rica*

## El ABC/ABM y su utilidad en la gestión de los centros de servicios compartidos

*La instalación de centros de servicios compartidos o Shared Services Centres (SSC), es una tendencia que ha transformado el panorama de los procesos administrativos y financieros en la última década. Originalmente, creados en Europa con el nombre de Accounting Houses o Casas de contabilidad, consisten en la concentración de procesos comunes a disposición de varias geografías o compañías; principalmente, de naturaleza transaccional bajo una sola organización que brinda la ejecución de tales procesos, desde un enfoque de servicio, en condiciones de pre-acuerdo con las entidades que lo reciben.*



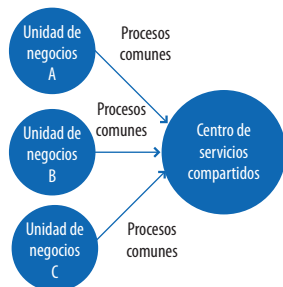


Esto último, es lo que permite diferenciar el concepto de servicios compartidos, de una centralización corporativa, donde generalmente la casa matriz rige sobre las condiciones en que asumirá los procesos.

#### G r á f i c a 1

##### ¿De qué se trata?

Tomar procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocios y trasladarlos a un Centro de Servicios Compartidos (CSC), con un enfoque en servicios y soporte a los socios de negocios



Con el propósito de:

- Liberar a las unidades de negocios, para invertir su tiempo en tareas de mayor valor agregado
- Lograr economías de escala
- Estandarizar procesos
- Promover la especialización
- Mejorar el control
- Incrementar la eficiencia y la efectividad de los servicios
- Mejorar la calidad de los datos
- Apalancar habilidades e inversiones
- Reducir costo de procesos con mayor calidad y nivel de servicio

Hoy en día, el concepto de *shared services* se utiliza en un ámbito más amplio, que abarca otros procesos en los ciclos de ingresos, egresos, abastecimiento, tecnología de la información y administración de proyectos; sin embargo, el elemento común que une la gestión de esta gama de procesos, es el enfoque en la provisión del servicio de forma “preacordada” con las unidades a las que se sirve, usualmente a un costo previamente negociado y con un nivel de servicio medible en términos de indicadores.

Es aquí donde el costeo, basado en actividades, se vuelve muy importante para la gestión del centro y la comunicación hacia las unidades de negocio, sobre la transparencia de la asignación de los costos por los servicios prestados.

Las técnicas de Activity Based Costing/Activity Based Management (ABC/ABM), permiten establecer de manera

fácil, justa y lógica, los costos para los diferentes servicios que provee el centro de servicios compartidos, ya sean aplicaciones de asientos contables, facturas procesadas en cuentas por pagar, de recibos en crédito y cobro, o consultas al *helpdesk* de tecnología en el área de soporte a usuarios. Sin importar las condiciones explícitas de provisión de un servicio (como si se diera a un proveedor externo), éstas son acordadas por las partes involucradas y plasmadas en un Acuerdo de nivel de servicio, *Service Level Agreement* (SLA, por sus siglas en inglés), que indica de forma medible las condiciones en que se recibirán las transacciones para procesamiento, las condiciones de provisión de servicio y el costo de los servicios, entre otros.

Más allá de la definición del costo por servicio transaccional, el costeo basado en actividades permite comunicar de forma clara, a las unidades que reciben el servicio, la manera de asignación de los costos unitarios, haciendo más transparente el cargo por los servicios, que se realiza al final del mes. Asimismo, puede ayudar -a lo interno del centro- a entender la relación entre los distintos departamentos que soportan un proceso y cómo afecta el costo final de los servicios transaccionales a las diferentes actividades que se realizan y, por lo tanto, hacia dónde enfocar los esfuerzos de mejora y eficiencia.

Los centros de servicios compartidos son una estrategia de negocios que cada vez toman más fuerza, tanto en compañías multinacionales como en compañías locales en expansión, como una forma de manejar una operación con múltiples localidades; y para quienes han escogido o planean escoger este camino, la administración de costos, a partir de las actividades y procesos que los generan, más que una elección es una obligación.

Para estar al tanto del método ABC/ABM y su aplicación en centros de servicios compartidos, puede contactarnos a [contactoglobal@globalint.com](mailto:contactoglobal@globalint.com).





Mtra. Virginia Kalis Letays  
vkalis@itam.mx

*Profesora de Tiempo  
Completo del Departamento  
Académico de Contabilidad  
del ITAM*



Mtra. Yanira Petrides Jiménez  
petrides@itam.mx

*Directora de la Maestría en  
Contaduría del ITAM*

## ¿Ética y contabilidad para el siglo XXI?

*El hombre postmoderno vive una crisis de vacío existencial. Estamos en el clímax de una gráfica que el siglo XIX empezó a diseñar con la promesa del desarrollo de la ciencia y la técnica; éstas acabarían con las amenazas que más han flagelado al Hombre: el hambre y la miseria. Aunque la filosofía Romántica del siglo XIX exaltó la preeminencia del Espíritu, al mismo tiempo, el desarrollo industrial iniciado en esa misma época terminó creando para el siglo XX el gran monstruo del materialismo.*

En efecto, el excesivo y, ahora sabemos, equivocado interés por “lo material” ha creado falsas necesidades para el hombre; el hecho de que el reconocimiento social se obtenga con base en el éxito económico ha creado una “caída” hacia la “absolutización” de lo aparente y relativo. A su vez, el relativismo trae como consecuencia convicciones sin fondo firme, ha creado un ámbito donde todo puede ser bueno o malo, según “el cristal con que se mire”. La falta de sentido es la característica esencial de nuestro tiempo, tal y como ha señalado el psicoanalista Víctor Frankl en su libro *El Hombre en busca de sentido*.

El Hombre ha quedado a merced de un gran vacío, y busca llenarlo como sea. En consecuencia, ha ido aceptando una especie de nueva religiosidad un tanto ambigua: el Hombre de esta época cree en todo y en nada al mismo tiempo,

**El relativismo trae  
como consecuencia  
convicciones sin fondo  
firme... El Hombre  
de esta época cree  
en todo y en nada al  
mismo tiempo**



prefiere vivir una religiosidad light; sin dogmas anticuados, sin iglesias arcaicas y, sobre todo, sin castigos. El “Hombre Light” carece de referencias; el gran vacío que sufre le ha llevado a vivir el culto al cuerpo; paradójicamente, por otro lado, se siente atraído por “La Mente Humana”, por “El Misterio del Cosmos”, pero estas conceptualizaciones ya de por sí abstractas, al ser revestidas de una manera tan amplia e indefinida, dan como resultado la negación de lo auténticamente religioso a “favor” de una sacralidad cósmica: la aparición de la postmodernidad tiene como telón de fondo “una religiosidad light para un hombre vacío”.

Ante este panorama, entonces, cabría preguntarse ¿cuál es tal sentido, tal orientación nueva para el Hombre? Y, además, ¿este sentido del Hombre, es un concepto abstracto que nada tiene que ver con la actividad práctica y “real” del quehacer cotidiano de nuestra profesión? O, planteado de una manera más amplia, ¿se debe buscar y vivir por un lado, una orientación personal y privada y otra más –diferente– para nuestra actividad pública profesional?

La actuación personal y profesional de todos los hombres es un problema de actitud, el acto personal y el acto público o profesional abordan la disyuntiva moral de que cada quien decide cómo vivir. Lo anterior, nos permite afirmar que los seres humanos vivimos un vértigo de libertad en cada acto de decisión. Al mismo tiempo, el mundo práctico y real de la época que vivimos enfrenta un desarrollo y un progreso asombrosos. Una auténtica revolución se ha ido desplegando en el mundo de la información y de la comunicación; concretamente, la globalización de los mercados ha provocado grandes avances del comercio internacional. Por ello, ante estos dos aspectos de nuestra realidad privada y pública, hoy más que nunca es inaplazable el ejercicio profesional del Contador Público guiado por normas éticas.

La contabilidad, ya sea como técnica que produce información o bien, como herramienta para la toma de decisiones, ha tenido que adaptarse a las características económicas de cada momento histórico; es decir, se ha adecuado a las necesidades de información a lo largo de la historia

económica, de ahí que sus postulados no sean inamovibles o estén acabados.

Por su responsabilidad social e impacto en la toma de decisiones, a la profesión contable le es necesaria una formación mucho más amplia que la simplemente técnica; ¿qué tipo de formación le es necesaria para que estas decisiones sean, además de técnicas, socialmente correctas?: la ética.

**El Contador Público  
se enfrenta en  
su quehacer profesional,  
ante problemas  
de orden ético como  
“¿debo actuar profesionalmente  
en interés de mi conveniencia o  
del interés público?”**

El público de la Contaduría Pública, depende de la objetividad e integridad moral de los Contadores profesionales. Hay que subrayar que la capacidad técnica no es suficiente cuando se hace frente a decisiones de orden ético (no sólo en el Renacimiento, sino con más urgencia, como ya hemos expuesto, ante la crisis existencial que ha arrojado tangencialmente el desarrollo de la modernidad). El Contador Público se enfrentará en su quehacer profesional, inevitablemente, ante problemas de orden ético al entrar al mundo de los negocios, “¿debo actuar profesionalmente en interés de mi conveniencia o del interés público?” Algunos problemas serán sencillos y, por lo tanto, de fácil resolución, pero muchos otros –según el grado de intereses en juego–, sumamente complejos, sin soluciones obvias. El acto del Contador Público, es decir, su actuar como individuo poseedor de una técnica profesional lo comprometen, de

modo total como persona; definirse como profesional lo ubica ante la sociedad como un ser necesariamente comprometido con la misma. Ante este imperativo social, el Contador Público necesita tener claros conocimientos sobre su manera de comportarse ante diversas situaciones para buscar la posibilidad de éxito profesional sin comprometer su dignidad humana.

Estos conocimientos, que no sólo nociones, los ofrece la disciplina filosófica que aborda los problemas morales: la Ética. No ha sido suficiente mencionar de forma casual que el Contador debe comportarse de una manera correcta, pues hablar de ética en estos tiempos ha resultado ser como la parodia de una clase de civismo con conceptos anticuados. La orientación moral que necesita el Contador Público no puede estar conformada por prejuicios disfrazados de beatitud. Deben ser conocimientos profundos sobre la auténtica naturaleza humana. La ética, es decir, la disciplina que aborda de manera sistemática los problemas morales, es un sistema estructurado que reconoce al hombre como un ser racional. Esta capacidad de abstracción ha llevado a la institución que representa la filosofía, a reconocer un ámbito metafísico que, inevitablemente, desemboca en la estructuración de un sistema ético.

El Hombre se pregunta sin cesar ¿qué debo hacer ante tal situación? Incluir en la pregunta el concepto “deber hacer” no ubica necesariamente al Hombre en un contexto moral-religioso, lo sitúa ante la necesidad de reconocer que duda. Esta pregunta que a simple vista pareciera de lo más ingenua e inofensiva, contiene los ingredientes moleculares de la estructura ontológica de todo cuestionamiento moral, pues al Hombre como especie le es necesario no equivocarse para sobrevivir y avanzar. Ahora bien, el hecho de que el Hombre se pregunte a sí mismo, no lo obliga a pensar en los demás, pero el Hombre es inevitablemente y por definición un ser social; sus grandes logros y fracasos históricos han dependido de la integración y reconocimiento de sus semejantes. Nuestra especie, por ser inteligente, necesita saber y comprobar más allá de sus necesidades de subsistencia animal: la inquietud inicial que le hizo preguntarse sobre sí mismo lo instala en

la posibilidad de la conciencia del otro. El entorno en el que se da la práctica contable se compone de condiciones, restricciones e influencias socioeconómicas y político-legales que varían de tiempo en tiempo. La contabilidad al igual que otras actividades y disciplinas humanas es, en gran parte, producto de su entorno, pero al mismo tiempo, la contabilidad le da forma a ese entorno del que depende. Movimiento dialéctico que muestra la fortaleza y fragilidad de los movimientos financieros. ¿Puede in-


**La orientación  
moral que necesita  
el Contador Público  
no puede estar  
conformada por  
prejuicios disfrazados  
de beatitud**

fluir un estado emocional como la envidia o el egoísmo, por ejemplo, en la toma de decisiones financieras? ¿Qué tipo de preparación podría prevenir que la inestabilidad emocional de un individuo no afecte el interés público?

En general, aunque no se puede garantizar “el asalto a la conciencia del otro” para comprobar si su línea de pensamientos es razonablemente correcta, sí podríamos ofrecerle herramientas que le ayuden a estructurar su forma de pensar. En particular, la Contaduría Pública desempeña una función muy significativa en la conducción de decisiones para actos económicos. Pero cabría la posibilidad de preguntarse en relación con los escándalos financieros de 2002: ¿la información financiera no condujo a una toma de decisiones de un orden diferente

al financiero? ¿No es este un problema que debería abordar la Ética? Si seguimos una línea congruente con nuestras interrogantes, estamos obligados a afirmar que el problema expuesto, no es un problema cuya resolución final sea de la competencia exclusiva del mundo financiero. ¿No es, además y sobre todo, filosófico? La profesión contable debe servir siempre con honestidad (virtud de la sabiduría) y excelencia en la capacidad técnica (preparación del oficio que profesa).

La nueva orientación del profesional contable se enfrenta, en este siglo XXI, al reto de la confiabilidad en la información que presenta, lo cual es de verdad un gran reto para el Contador Público lograr la credibilidad social. Para ello, requiere fundamentarse en conocimientos técnicos actualizados, combinarlos con experiencia, sensibilidad social, sentido común y, sobre todo, en su objetividad al emitir su juicio profesional que, a nuestro parecer, debe incluir una preparación académica humanista relacionada con los problemas de orden moral en general y al comportamiento ético en particular.

El tema se torna dramático, en el sentido de un desarrollo histórico que acumula cada vez más tensión, después de los escándalos contables y financieros de 2001; queda la ardua tarea de reestablecer la confianza en el Contador y en la información contable. ¿Se debe buscar la objetividad o maximizar las ganancias del accionista? ¿Lo que vamos a hacer depende de lo que se espera obtener? Este hacer ¿no compromete nuestra objetividad y dignidad humanas? El comportamiento ético es una decisión personal fundamentada en la integración de todos los recursos de los que dispone nuestra conciencia de ser y de estar en comunidad. El comportamiento ético comienza con nosotros mismos, pues a diario ejercemos nuestra libertad mediante acciones que afectan la cultura de nuestro grupo y de nuestras organizaciones. Es necesario dejar a un lado la perspectiva del hombre-masa, que está convencido de que es el actuar del otro y no el propio el que afectará los intereses comunes. Es absolutamente necesario para todas las profesiones, aprender a pensar con conciencia. 



Lic. Javier Salas Harms  
jsh@igo.com.mx

*Socio Director del Despacho  
Salas Harms, S.C.*

# Prevención, detección y persecución de delitos en las empresas<sup>1</sup>

*A*l tratar este tema, es importante destacar las múltiples experiencias propias relacionadas con la persecución de delitos en las empresas, lo cual puede ser un trabajo intenso, en ocasiones peligroso y la

mayoría de las veces frustrante, en la medida en que el suscrito no tiene ninguna experiencia de recuperación a favor de una empresa, superior al sesenta por ciento del monto defraudado (o del monto que se detectó defraudado –normalmente a través de una auditoría interna o externa, pudiendo ser el monto total de lo defraudado muy superior al primero). Típicamente, la empresa establece un control adicional a los existentes para evitar la repetición de lo sucedido, pero el daño ya está causado. Como el análisis de este tema es abundante en ejemplos, empecemos por definir el problema que estamos intentando solucionar.

Los cuatro delitos que analizaremos en este artículo serán: a) El fraude en el lugar de trabajo, b) El espionaje industrial, c) Los delitos cibernéticos, y d) El lavado de dinero en las empresas.

## **Fraude en el lugar de trabajo**

En primer lugar, debemos definir qué es el fraude en el lugar de trabajo y por qué este tema es importante para las empresas. Este delito se ha definido como: “El aprovechamiento del trabajo de una persona para una empresa para su enriquecimiento personal, a través del deliberado uso o aplicación indebida de los recursos o activos de la empresa empleadora”.<sup>2</sup>

También es importante clasificar los tipos de fraude, generalmente, cometidos contra las empresas: a) Fraudes cometidos por personas ajenas a la empresa, b) Fraudes cometidos por personas que trabajan para la empresa, y c) Fraudes cometidos por personas ajenas a la empresa con la ayuda de personas que trabajan para la empresa. Para efectos de este artículo, nos concentraremos en los tipos b y c.

Es necesario entender por qué el fraude en el lugar de trabajo es un problema para las empresas. En primer lugar, hay que destacar su tamaño: en los Estados Unidos se calcula que este problema alcanza los 660 mil millones de dólares al año. Del mismo modo, se considera que este problema absorbe el seis por ciento de los ingresos anuales de la empresa promedio. Además, se estima que menos de 20% de dichas pérdidas se recuperan a través de reclamaciones a las compañías de seguros. En segundo lugar, este tipo de fraude erosiona la moral y la confianza de los empleados, reduce los márgenes de ganancias de las empresas y la competitividad de las mismas, así como la confianza de los inversionistas. Del mismo modo, provoca la imposición de sanciones administrativas a las empresas, demandas por daños y perjuicios en contra de ellas, o la quiebra de las mismas.

El fraude en el lugar de trabajo debe entenderse en forma geométrica por las siguientes razones: a) Puede ser cometido, desde el empleado del más bajo nivel organizacional hasta el ejecutivo del más alto nivel, b) Cuando un gerente lo comete, el daño patrimonial a la empresa es cuatro veces mayor al daño causado por un empleado, y c) Cuando un ejecutivo de alto nivel lo comete, el daño patrimonial causado a una empresa, es cuatro veces mayor al causado por un gerente.

También hay que entender que este tipo de fraude no se contempla o se ejecuta como otros delitos, por ello, se destacarán sus características típicas: a) Los esquemas de fraude en el lugar de trabajo duran un promedio de 18 meses, b) La mayoría son detectados por accidente, c) La mayoría de los ejecutores del mismo han sido empleados de la empresa por 10 o más años, d) La gran mayoría de los anteriores no tiene ningún antecedente delictivo registrado ante las autoridades, e) La edad más frecuente de los ejecutores del mismo, fluctúa entre 45 y 55 años de edad, f) Más de la mitad de los anteriores, cuenta con un título universitario, g) Raramente, los actos fraudulentos están motivados por una necesidad financiera real, h) A menudo, otros

<sup>1</sup> Este artículo se fundamenta en el seminario sobre el tema impartido por el Dr. Joseph W. Koletar, CFE, Principal, Investigative and dispute services, Ernst & Young LLP, New York, en la convención anual 2005, de la Asociación Nacional de Abogados, A.C. Igualmente, partes del mismo se han documentado en el libro del Dr. Joseph W. Koletar, *Fraud Exposed*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.

<sup>2</sup> Wells, Joseph T., *Occupational Fraud and Abuse*, Obsidian Publishing Co. Austin, Texas, 1997, p.3.



empleados tienen conocimiento de dichos esquemas fraudulentos, i) Muy pocos de estos esquemas están motivados por una intención de ayudar o salvar a la empresa.

De la misma manera, es interesante entender por qué sabemos tan poco del fraude en el lugar de trabajo. Primero, existe poca investigación formal sobre el tema; segundo, las empresas rara vez lo reportan a las autoridades; tercero, las empresas pocas veces demandan por la vía civil a los delincuentes; cuarto, las empresas temen los efectos que la publicidad negativa concomitante pueda tener en sus clientes, inversionistas, proveedores y autoridades; quinto, ya que dichos fraudes ocurrieron durante su administración, los ejecutivos titubean en darles publicidad a los mismos; sexto, principalmente cuando hay ejecutivos involucrados en estos fraudes, también puede haber amigos del ejecutivo investigador involucrados y; séptimo, como el fraude en el lugar de trabajo representa un abuso de la confianza depositada en el personal, nos cuesta trabajo interactuar con el mismo.

Finalmente llegamos a la parte medular de nuestro enfoque en este problema: ¿Qué podemos hacer para prevenir el fraude en el lugar de trabajo? Como se analizó al principio de este artículo, la detección y la persecución de este problema, no son las mejores herramientas para atacarlo, como lo analizaremos más a fondo al tratar cada una de éstas. La prevención tiene la ventaja de atacar al problema de raíz. Se ha dado el ejemplo cómico de un cazador tratando de reaccionar a los múltiples ataques de cocodrilos en un estanque (difícil tarea), contrastándolo con el ejemplo de un operador vaciando dicho estanque, para impedir que los cocodrilos tengan un ambiente propicio para atacar al cazador; esto último, es la prevención del fraude en las empresas.

Las recomendaciones para prevenir el fraude en el lugar de trabajo son las siguientes:

- a) Definir claramente el énfasis de los más altos niveles organizacionales de la empresa (Consejo de Administración, Dirección General, Dirección de Finanzas, Dirección Jurídica y otros), en cuanto a la importancia para la empresa de contar con un vigoroso programa de prevención del problema (prevención); además, establecer y monitorear los controles necesarios para dificultar significativamente la ocurrencia del

problema (detección); así como, la determinación de la empresa de perseguir, vigorosamente, el incumplimiento de los mismos (persecución).

- b) Establecer y difundir, adecuada y continuamente, un Código de ética para la empresa, como consecuencia de lo anterior.
- c) Tener la determinación para perseguir vigorosamente las violaciones al mismo.
- d) Realizar una minuciosa investigación de los antecedentes laborales y sociales de los candidatos a un puesto dentro de la empresa.
- e) Efectuar auditorías al azar.
- f) Llevar a cabo una rotación continua de los puestos de más alto riesgo en cuanto a la comisión de un fraude en la empresa.
- g) Tener una adecuada división de funciones para evitar el acaparamiento de varias funciones en una sola persona y, por lo tanto, caer en la falta de controles.
- h) Tener cuidado de no confiar en simples hojas de resultados, sin indagar más profundamente en su origen y sustento.
- i) Estar alerta en cuanto a puestos de alta visibilidad derivada de su éxito, lo que se presta a que sean ignorados los controles aplicables a ellos.
- j) Contar con una Línea abierta de sugerencias, quejas y comentarios, y usarla adecuadamente.
- k) Estar pendiente de las necesidades de los empleados, especialmente en el área de recursos humanos.
- l) Hacer uso eficiente de la información confidencial con la que cuenta la empresa en diferentes áreas.
- m) Entrenar al personal en la detección de fraudes.
- n) Tener cuidado en cuanto a noticias demasiado buenas para ser ciertas.
- o) Decidir de antemano si se harán públicos los incidentes de fraude en la empresa y de qué forma se harán los mismos.

Por otro lado, tenemos la detección y persecución de fraudes en las empresas. A pesar de que la primera debe llevarse a cabo, únicamente nos revela lo ya ocurrido y en la medida en que sea detectado, por lo que reiteramos que la prevención es mejor que la detección. En cuanto a la persecución, como se comentó anteriormente, rara vez la recuperación a favor de la empresa se acerca, remotamente, al

monto total de lo defraudado (más bien de lo descubierto defraudado), por lo que ésta, no es mejor estrategia que la prevención.

Específicamente, para detectar y perseguir fraudes en las empresas, se recomiendan las siguientes técnicas:

- a) Contratar personal con experiencia y no efectuar una rápida rotación del mismo (esto parece contradecir la recomendación correspondiente en cuanto a la prevención, pero ambas son correctas; en los puestos de alto riesgo, es recomendable la rotación).
- b) Construir un sentimiento de confianza en los empleados.
- c) Hacer uso eficiente de la Línea abierta de sugerencias, quejas y comentarios.
- d) Hacer uso adecuado de la información confidencial con la que cuenta la empresa en diferentes áreas.
- e) Utilizar métodos computarizados de investigación forense (de la investigación de los delitos).
- f) Trabajar con la policía y con los ministerios públicos para entender sus necesidades y prioridades (o hacerlo a través de asesoría legal externa).
- g) Estar preparado para hacer la mayor parte del trabajo con recursos internos o externos de la empresa.
- h) A veces la cooperación del culpable puede aportar un mayor beneficio a la empresa que la restitución de lo defraudado, al proporcionar valiosa información a la empresa sobre la profundidad del problema.
- i) Considerar los beneficios de llevar a cabo coaliciones dentro de la Industria para atacar este problema, cuidando de no caer en prácticas monopólicas.

Para rematar este tema, considero que hemos dado suficientes razones para llegar a la conclusión de que la prevención (medicina profiláctica) es mucho mejor que la detección (medicina interna) o que la persecución (medicina quirúrgica) del fraude en el lugar de trabajo dentro de las empresas.

### Otros riesgos significativos para las empresas

En esta parte nos concentraremos brevemente en los otros tres riesgos más significativos para las empresas, específicamente: a) Espionaje industrial, b) Delitos cibernéticos, y c) Lavado de dinero en las empresas.



## Espionaje industrial

Este riesgo, también es conocido como espionaje económico, información confidencial para competir, robo de propiedad industrial o intelectual de una persona, de una empresa o de un país; y robo de secretos industriales o comerciales. Los siguientes datos son los más relevantes acerca del tema:

- En los Estados Unidos el *Federal Bureau of Investigation* (FBI) actualmente considera este delito como su prioridad número dos, después del terrorismo internacional.
- Este delito puede ser cometido por personas aisladas, grupos de personas o países extranjeros.
- Este delito puede tener adversas y significativas consecuencias económicas y financieras para las personas, las empresas y los países.
- Este delito puede ser cometido a través de la tecnología o mediante personas desleales.
- Es posible que la víctima nunca sepa que su información confidencial fue extraída sin su consentimiento.
- Puede tomar años el que se revele su impacto negativo.
- Puede ser información confidencial negativa.
- Puede tomar múltiples formas:
  - Patentes.
  - Marcas.
  - Derechos de autor.
  - Planes sobre fusiones y adquisiciones.
  - Compensación ejecutiva.
  - Procesos de producción.
  - Planes de mercadotecnia.
  - Nuevos productos y servicios.
  - Campañas de publicidad (hay que enfatizar la ventaja en tiempo correspondiente).
  - Negociaciones laborales.
  - Diseño de construcciones.
  - Diseño de líneas de producción, etc.

Las recomendaciones más efectivas para combatir el espionaje industrial son las siguientes: a) Tener una adecuada política In-

terna al respecto; b) Realizar un minucioso análisis sobre la propiedad intelectual de la empresa (el cual puede variar marcadamente, dependiendo del ramo de la industria o del comercio correspondiente); c) Contar con un plan efectivo y racional al respecto; d) Lograr que los empleados estén conscientes del problema; e) Establecer límites al acceso a la información que sea propiedad industrial, intelectual o a los secretos industriales y comerciales de la empresa; f) Lograr el conocimiento y conformidad de todo esto por parte de los empleados, visitantes y vendedores; g) Establecer políticas específicas para los siguientes rubros: (i) Exposiciones comerciales; (ii) Convenciones; (iii) Viajes; (iv) Fotocopiadoras; (v) Retención de documentos; (vi) Convenios de confidencialidad; (vii) Convenios de exclusividad o de no competencia; (viii) Teléfonos; (ix) Entrevistas; (x) Documentos; (xi) Vendedores; (xii) Contratistas; (xiii) Asociados en participación; (xiv) Visitantes; y (xv) Controles de acceso.

Las recomendaciones más efectivas contra el espionaje industrial incluyen las siguientes:

- a) Tener una adecuada política corporativa al respecto.
- b) Un análisis profundo de la propiedad intelectual de la empresa, el cual puede variar significativamente por el giro del negocio.
- c) Tener un plan racional y efectivo al respecto.
- d) Lograr que los empleados tomen conciencia del problema.
- e) Establecer límites de acceso.
- f) Lograr que los empleados, visitantes y vendedores ratifiquen su conocimiento del problema.
- g) Como en el párrafo anterior, establecer políticas específicas para las exposiciones, convenciones, viajes, fotocopiadoras, retención de documentos, convenios de confidencialidad, convenios de exclusividad o de no competencia, teléfonos, entrevistas, documentos, vendedores, contratistas, asociados en participación, visitantes y controles de acceso.

## Delitos cibernéticos

Los datos más relevantes sobre el tema son: a) Pueden incidir tanto en personas como en empresas u organizaciones; y b) Las comunicaciones cibernéticas entre las empresas están en aumento.


Las recomendaciones del FBI al respecto son las siguientes:

- a) Tratar con vendedores conocidos y respetables.
- b) Obtener los domicilios de los terceros, llamar por teléfono y verificar la información proporcionada.
- c) Enviar un e-mail y tener cuidado con aquéllos que usan servicios gratuitos de este medio.
- d) Tener cuidado con aquéllos que contestan preguntas en forma evasiva o que no suministran información de rutina.
- e) Tratar únicamente con el titular de una marca registrada, una patente o un derecho de autor.
- f) Evitar proporcionar información detallada del negocio propio.
- g) Evitar facturaciones desconocidas o ambiguas.
- h) No ceder ante la presión social de participar en anuncios o listas de empresas.

## Lavado de dinero en las empresas

Los datos más relevantes sobre el tema son los siguientes: a) El monto de este delito se estima en millones de millones de dólares al año; b) Puede ser el resultado del tráfico de drogas, corrupción política, evasión fiscal o fraude; c) En el mercado negro del peso, un producto puede ser usado como dinero en efectivo; y d) Puede involucrar instituciones bancarias, bursátiles, de seguros, intermediarios financieros, bienes raíces, metales preciosos, artículos de consumo, casinos, vendedores de automóviles, etcétera.

Las recomendaciones al respecto son las siguientes:

- a) Cuidar los canales de proveeduría y de distribución; y
- b) Dependiendo del giro del negocio, monitorear el movimiento de las cuentas. 

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
smeljem@itam.mx

Jefa del Departamento Académico de  
Contabilidad del ITAM  
Miembro de la Comisión de Revista del IMCP

# El valor del conocimiento

Stan Davis y Christopher Meyer señalan en su libro *Blur*, la existencia de tres fuerzas que convergen en cada dimensión del comportamiento de los negocios:

- Velocidad.
- Conectividad.
- Capital intelectual.

Por tal virtud, en la actualidad, los negocios no pueden seguir sosteniéndose en las reglas antiguas de la producción en masa, precios segmentados y organizaciones estables.

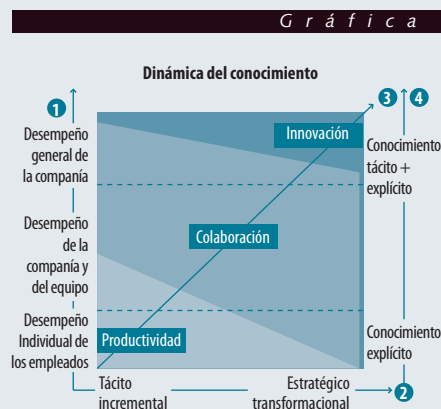
En la nueva economía, la tasa de velocidad del cambio es tan grande que todo parece desaparecer o diluirse; por lo tanto, ya no existen líneas claras entre: productos y servicios, vendedores y compradores, empleadores y emprendedores, y empresas y mercados. Para sobrevivir en un mundo con estos patrones revolucionarios, las empresas requieren contar con una guía dinámica del nuevo comportamiento económico, con nuevas reglas de interconexión, donde las ventajas son temporales y nada es fijo, en el tiempo y en el espacio.

Una de las fuerzas impulsoras del cambio, sin lugar a dudas, es el capital intelectual, ya que la mayoría de los estudiosos de esta materia, coinciden en que la competitividad de una firma está basada en:

- Lo que sabe.
- Cómo utiliza lo que sabe.
- Qué tan rápido puede saber cosas nuevas.

De esta manera, lo más importante en una organización no es el conocimiento como tal, sino la transformación del conocimiento en información útil para tomar decisiones, y desde luego, la velocidad de cambio del mismo para evitar su obsolescencia.

La siguiente gráfica muestra cómo la dinámica del conocimiento, según Gartner, exige que éste sea compartido entre los individuos de forma explícita, para formar comunidades o equipos de trabajo dentro de



la organización, con el fin de generar nuevo conocimiento, y solamente así, se tendrán los beneficios futuros esperados de la inversión en este tipo de capital.

Sin duda, vemos que cada uno de los factores de la nueva economía, señalados en el libro *Blur*, están interrelacionados, ya que el valor del capital intelectual, sólo se da cuando están presentes los valores restantes: velocidad y conectividad.

Esta situación, impone un reto enorme para los que somos académicos, ya que el conocimiento que tenemos (capital intelectual), únicamente sigue teniendo valor cuando es capaz de renovarse a la velocidad demandada por el entorno y en la medida en que éste, se conecte con redes relevantes; en nuestro caso, serían los empleadores, los alumnos, ex alumnos, asociaciones profesionales y gremiales, así como organismos públicos y privados relacionados con la educación.

Asimismo, una de las redes más importantes que debemos promover e impulsar es la de los académicos, ya que la investigación individual, nunca daría los mismos frutos que si se expandiera y enriqueciera de manera colectiva.

## Bibliografía

*Blur*, Davis, Stan y Meyer, Christopher, Ernst & Young Center for Business Innovation, Addison Wesley 1998

C.P.C. María Candelas Ramírez  
mcande@itam.mx

*Profesora del Instituto Tecnológico  
Autónomo de México, ITAM.*



## Comentarios técnicos relativos al Boletín B-7 y al libro Adquisiciones de negocios, recientemente publicado por el IMCP

**L**a realidad económica del mundo es la globalización. Por ejemplo, en México se han presentado fusiones y adquisiciones, ya sean parciales o totales,

por parte de empresas como Telmex, Cemex, Comex, Peñoles, Gruma, etc., tanto nacional como internacionalmente.

Este tipo de operaciones financieras tienen muchas facetas. Desde el punto de vista de la inversión, las empresas siguen un proceso de selección de la compañía en la que desean invertir, generalmente bajo la luz de su estrategia de negocio; pero, antes de tomar una decisión, consideran los efectos contables que de ella derivarán.

La normatividad contable mexicana cuenta, para estos casos, con el Boletín B-7, Adquisiciones de negocios, el cual es obligatorio a partir de enero de 2005. El B-7, tiene como objetivo establecer reglas actualizadas para el tratamiento contable de las adquisiciones de negocios e inversiones en entidades asociadas. Es importante que la profesión considere que, el Boletín B-7, deja sin efecto las reglas relativas a la adquisición de subsidiarias, asociadas y a las del crédito mercantil, contenidas en el Boletín B-8, estados financieros consolidados y combinados; así como la valuación de inversiones permanentes en acciones.

Estos cambios en la normatividad son tratados y explicados con ejemplos prácticos en el libro Adquisiciones de negocios, editado por el IMCP, cuya presentación se llevó a cabo, el pasado 16 de mayo, en el auditorio Raúl Baillères del ITAM. El contenido de esta obra explica y ejemplifica el Boletín B-7, así como diversos temas relativos a las adquisiciones.

Las autoras de la publicación son la C.P.C. y M.T.I.A. Ma. Teresa Guerrero Sevilla, Investigadora del Centro de Investigación de la Contaduría Pública del IMCP, y la C.P. y M.F. Sandra Patricia Minaburo Villar, Directora del Programa de Contaduría Pública y Estrategia Financiera del ITAM. En la presentación del libro intervino la C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem E., Jefa del Departamento Académico de Contabilidad, por parte del ITAM; y el C.P.C. Alberto Álvarez del Campo, Presidente del IMCP, por parte del instituto.


El libro presenta ejemplos acerca del método de compra, comentando situaciones muy interesantes al compararlos con la normatividad vigente y en auscultación de IASB y FASB. La lectura de Adquisiciones de negocios, lleva al lector a la conclusión de puntos importantes relativos al B-7, como:

- En el caso de adquisiciones de inversiones permanentes en asociadas, éstas serán reconocidas en los términos del B-7. Se valorarán a su costo de adquisición —considerando lineamientos específicos de asignación establecidos en el B-7— y, posterior a la adquisición, se aplicará el método de participación en los términos del B-8.
- El crédito mercantil deudor ya no se amortiza, se sujeta a pruebas de deterioro por lo menos de forma anual.
- Las adquisiciones reconocidas, en términos del B-7, no podrán generar nin-

gún crédito mercantil acreedor, ya que su valor será disminuido de ciertos activos no monetarios y, en el último de los casos, se reconocerá una ganancia extraordinaria.

- Diferencias sensibles se encuentran en: inventarios, pasivo/activo por OBP (On-Base Percentage), crédito mercantil previamente reconocido y el nuevo crédito mercantil derivado de la adquisición. En el caso de impuestos diferidos, éstos se determinan con base en los valores asignados en la adquisición.
- En caso de consolidación (para subsidiarias), los valores de los activos adquiridos y pasivos asumidos, serán reflejados considerando los lineamientos del B-7, párrafo 35 —en términos generales a su valor razonable— siempre que los valores no hayan sido reducidos debido a un crédito mercantil acreedor.
- Debido a la tendencia mundial a converger, es importante considerar los intentos en auscultación de los proyectos en revisión del SFAS 141 y la NIIF 3.

En los capítulos finales del libro, se analizan y ejemplifican temas contables complejos y relevantes como: adquisiciones inversas, push-down accounting, adquisición del interés minoritario, adquisición por etapas y dilución de la UPA en las adquisiciones, entre otros.

Extiendo una muy sincera felicitación a las autoras del libro Adquisiciones de negocios, por la elaboración de libros con tanta calidad, los cuales son necesarios, tanto para la profesión como para la academia; ya que, combina adecuadamente lo teórico con lo práctico. 

- 1 FASB, lo denomina: Purchase method y IASB, lo denomina: Acquisition method.
- 2 International Accounting Standards Borrada, IASB.
- 3 Financial Accounting Standards Borrada, FASB.
- 4 SFAS 141, Combinaciones de negocios.
- 5 NIIF, Combinaciones de negocios.
- 6 UPA, Utilidad por acción.



Lic. Gerardo Tamayo Castroparedes  
gtamayo@funcionpublica.gob.mx

*Director de Asuntos Internacionales,  
Secretaría de la Función Pública*

## Herramientas de integridad para fortalecer la competitividad de las empresas<sup>1</sup>

**L**as empresas del siglo XXI se preocupan por ser más transparentes. Ofrecen mayor información relevante a sus socios, accionistas -en general, al público inversionista-, empleados, proveedores, consumidores y a aquéllos grupos relacionados de alguna forma con la empresa.

Este factor se debe, sin duda, a que los inversionistas fijan su atención cada vez más en variables que rebasan el precio o la calidad de los productos.

Por su parte, la comunidad internacional (tanto gobiernos como organizaciones empresariales y comerciales) ha mostrado un creciente interés por generar y conservar condiciones de sana competencia para las empresas y mejores condiciones de vida para los ciudadanos.

Para lograrlo, se han desarrollado instrumentos jurídicos (convenciones, acuerdos) que permiten establecer estándares de funcionamiento de las economías y en particular de las relaciones comerciales entre países. Asimismo, se ha impulsado la adopción de esquemas y sistemas preventivos de la corrupción que garanticen la transparencia, tanto en la gestión pública como en la privada.

Estas tendencias globales de transparencia y de combate a la corrupción deben ser priorizadas en la estrategia negocios de las grandes empresas mexicanas, y sin duda también en las de micro, pequeñas y medianas, quienes representan un alto porcentaje

del total de los negocios formalmente establecidos en el país, y cuya aportación a la generación de empleos es relevante.

Resulta claro que para promover la adopción de esquemas anticorrupción en las empresas de México, debe destacarse su impacto en la competitividad. Los criterios generales para implementar una política de integridad<sup>2</sup> en una empresa, inician con un autodiagnóstico que permita a sus dueños y/o directivos conocer la situación actual; así como, identificar las áreas de oportunidad y adoptar en consecuencia las herramientas de integridad que le permitan ser más competitiva.

En principio, este autodiagnóstico puede considerar algunas de las siguientes prácticas:

- Cumplimiento de las disposiciones legales, como el pago oportuno de impuestos, registros contables de acuerdo con lo que marca la ley; y dar de alta a los trabajadores para que reciban servicios de seguridad social.
- Compromiso de los altos ejecutivos de la empresa, reflejado en la voluntad real de éstos para comprometerse con una

<sup>1</sup> Este artículo es un extracto del folleto del mismo nombre, publicado en 2006 por la Unidad de Vinculación para la Transparencia de la Secretaría de la Función Pública. El mencionado folleto puede ser consultado en la página [www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx), o solicitado a los correos electrónicos: [jcasas@funcionpublica.gob.mx](mailto:jcasas@funcionpublica.gob.mx); [gtamayo@funcionpublica.gob.mx](mailto:gtamayo@funcionpublica.gob.mx).

<sup>2</sup> Por política de integridad se entiende todas las acciones que de manera sistemática y coordinada lleva a cabo la alta dirección, a fin de institucionalizar el desempeño íntegro de la empresa y, como resultado de esto, fortalecer su competitividad.

<sup>3</sup> Código de mejores prácticas corporativas.- Documento en el que se da a conocer de manera transparente la información acerca del manejo de las empresas, y se establece los principios para lograr una armonización entre los diversos participantes de éstas.



política de integridad, que la empresa está dispuesta a adherirse a códigos de mejores prácticas corporativas<sup>3</sup>, entre otros.

- \_ Evaluación de riesgo, refiriéndonos al proceso formal para identificar cuáles pueden ser o convertirse en riesgos de corrupción y a los mecanismos para prevenir conductas o prácticas incorrectas/corruptas adoptadas por la empresa.
- \_ Código de conducta, su existencia, conteniendo la definición de los principios, la misión, la visión y los valores de la empresa, la difusión del código entre todos los directivos, empleados, proveedores, accionistas y autoridades de gobierno con los que interactúa la empresa.
- \_ Capacitación y educación, incluyendo programas de comunicación y capacitación que reiteren y difundan los principios del código de conducta.
- \_ Rendición de cuentas, refiriéndonos a los mecanismos que garanticen el reporte y la publicación de información


puntual, periódica, confiable y relevante acerca de sus actividades, su estructura, su situación financiera y sus resultados o desempeño.

- \_ Mecanismos de control interno y auditorías, como los sistemas de control interno eficaces, que quiten incentivos en las prácticas corruptas en la empresa; el uso de prácticas contables, que eviten la existencia de dobles contabilidades y que permitan la identificación de transacciones irregulares.
- \_ Impacto en la comunidad, en lo relativo a la existencia de mecanismos de consulta para conocer en qué forma la operación de la empresa impacta positiva o negativamente a la comunidad.

Este ejercicio de autoevaluación es útil como punto de partida y de reflexión para las empresas. Debe servir para que identifiquen las prácticas de integridad con que operan, así como los mecanismos pendientes de instrumentación que les permitirán mejorar y transparentar sus procesos internos y sus resultados diarios de operación;

al mismo tiempo, las harán más atractivas para la comunidad inversionista, nacional y extranjera.

En la medida en que las empresas logren instrumentar una política de integridad con los criterios aquí señalados, éstas obtendrán beneficios directos en materia de competitividad, como:

- \_ Protección, fortalecimiento y distinción o diferenciación de imagen, reputación y marca en el mercado.
- \_ Atracción de nuevos inversionistas.
- \_ Aumento del rendimiento financiero de la empresa.
- \_ Acceso más ágil a financiamiento.
- \_ Atracción y retención de nuevos consumidores.
- \_ Posicionamiento confiable y honesto.
- \_ Fortalecimiento de la lealtad del consumidor hacia su producto o servicio.
- \_ Incremento en ventas.
- \_ Disminución de gastos y/o costos.
- \_ Mejor imagen ante empleados, clientes, proveedores y accionistas.
- \_ Fortalecimiento de la lealtad y compromiso del personal hacia la empresa. 

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García

*Directora General de Auditoría  
de la Contraloría General del  
Gobierno del D.F.*

## Neuromarketing ¿cuál es el botón de una compra?

**L**a mercadotecnia no sólo es moda, es influencia y poder, cuyas perspectivas actuales, combinadas con avances científicos y tecnológicos, no sólo sorprenden, sino parecen realidades de ciencia ficción, fascinantes para algunos y decepcionantes para otros.

Por lo antes expuesto, resulta interesante saber que con la **neurociencia** —la cual se vale de la resonancia magnética para detectar la salud del cerebro, a través de tomografías—, se pueden conocer las reacciones de los consumidores ante determinados productos y de esta forma, conocer cómo y dónde actúa el cerebro en los procesos de decisión de compra.

El **neuromarketing** pretende comprender y satisfacer, las necesidades y expectativas de los clientes, a través de la aplicación de neurociencias y mercadotecnia que, en interacción, permiten el conocimiento de los procesos cerebrales y el conocimiento de la mente de cada cliente; así como, el funcionamiento de sus pensamientos, sentimientos y percepciones. Es decir, ya no será suficiente lo que el cliente diga, sino que resultará más importante indagar acerca de lo que su cerebro expresa.

Como puede observarse, la neurociencia es un camino innovador que, sin duda, llevará al marketing a explorar nuevas vertientes, a conocer los mecanismos de penetración de los mensajes en el cerebro del hombre, y a valorar el reflejo de sus preferencias en el cerebro. Ejemplo de ello, se presenta en la revista Neuron, la cual llevó a cabo un estudio relacionado con el proceso de decisión de compra entre Coca-Cola y PEPSI, que parece no seguir una lógica. El resultado reveló que en una prueba ciega de sabor, el cerebro demostraba lo que los participantes realmente disfrutaban y querían, pero que al

preguntárseles de cuál refresco habían bebido, se activaba otra zona del cerebro ligada a un concepto de lealtad que superaba al gusto original, siendo así que tres de cada cuatro, respondieron: Coca-Cola. La cuestión sería ¿por qué un cliente se decide por Coca-Cola si en pruebas ciegas, su reacción neuronal manifiesta que prefiere PEPSI?

En otras pruebas, se han relacionado algunos productos con marcas, y la selección ha recaído sobre marcas conocidas, en este caso, la tomografía mostraba que el cerebro se ilumina en áreas relacionadas con las emociones, lo que hace pensar a algunos estudiosos que: “las marcas apagan el intelecto y el buen juicio”, y a la vez, nos hace preguntar ¿existe un botón de encendido de compra?

Esta situación ha causado mucho interés en diversas organizaciones comerciales y políticas, por sus perspectivas en la decisión del sujeto y la influencia que la codificación —enviada del exterior— puede tener como estímulo informativo en el cerebro y en las decisiones del individuo, en virtud de la complejidad de las redes neuronales.

Realidad que en el ámbito de los países europeos y en EE.UU., ha provocado importantes críticas, las cuales alertan sobre el peligro que representa el hecho de incidir en la actividad neuronal del público, en cuanto a su manipulación neuronal se refiere. Aspecto que merecerá una reflexión en diversos ámbitos como: el académico, mercadológico, del sector público y privado, y en la comunidad en general. 