



EDICIONES
FISCALES
ISEF

¡EMPRESA LIDER!

VENTA ISEF 2008 **AGENDA FISCAL**

CALIDAD QUE DISTINGUE A LOS GRANDES PROFESIONISTAS



**¡CON CASOS
PRACTICOS Y
ACTUALIZACION
VIA INTERNET!**

¡GRATIS!



Un **CD Card** con todo el
contenido de su **Agenda Fiscal**,
diversas sinopsis

**más la Ley del Seguro
Social dentro del mismo**
¡Incluye además sus leyes 2007!

**¡Llame ahora
mismo!**

Precio
VENTA 2008 \$ 890.00

CONTIENE LAS LEYES Y REGLAMENTOS:

• ISR • IETU • IDE • IVA • IESPS • CFF • SAT • Titulada párrafo
por párrafo • ... y un sinnúmero de disposiciones actualizadas

CORRELACIONADA Y TEMATIZADA

Pregunte por:

**MULTI AGENDA FISCAL
FISCO AGENDA**

En su compra, obtiene un descuento del 10% en cursos del ISEF durante el 2008

¡SOMOS SU MEJOR OPCION!

MAYORES INFORMES: EDICIONES FISCALES ISEF

LIBRERIA:

Priv. Torres Adalid 707 P.B. Esq. Av. Coyoacán
Col. del Valle 03100 Deleg. Benito Juárez, México, D.F.
Tels.: L.D. (55) 5442 8557 * 5442 8558 * Fax 5442 8559

OFICINAS Y VENTAS MAYOREO:

Av. del Taller 82 P.A. Col. Tránsito 06820
Deleg. Cuauhtémoc, México, D.F.
Tel. conmutador: L.D. (55) 5096-5100

EDITORES ESPECIALIZADOS UNIDOS, S.A.:

Pasaje Zócalo-Pino Suárez Local 12
Col. Centro 06010, México, D.F.
Tel. L.D. (55) 5522-3482 * Fax: 5522-3118

e-mail: editorial@grupoisef.com.mx

www.libreriaief.com.mx



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos



La coordinadora de este número de
Contaduría Pública es la
C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 2007-2008

Presidente

C.P.C. Jaime Sánchez-Mejorada Fernández

Vicepresidente General

C.P.C. Eduardo Ojeda López Aguado

Secretario

C.P.C. Víctor Manuel Prieto Gastélum

Tesorera

C.P.C. Rosa María Escobar Ortiz

Protesorero

C.P.C. Jaime Espinosa de los Monteros Cadena

Auditor

C.P.C. Miguel Ángel Orozco Medina

Director Ejecutivo

C.P.C. Federico Ríos León y Vélez

VICEPRESIDENTES DE OPERACIÓN

Legislación

C.P.C. Alfonso Infante Lozoya

Docencia

C.P.C. Manuel de Jesús Escoffié Aguilar

Sector Gubernamental

C.P.C. José Armando Plata Sandoval

Sector Empresas

C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero

Práctica Externa

C.P.C. Javier Morales Ríos

Relaciones y Difusión

C.P.C. Francisco Javier García Sabaté Palazuelos

Fiscal

C.P.C. Carlos Cárdenas Guzmán

Asuntos Internacionales

C.P.C. Javier García Padilla

Apoyo a Federadas

C.P.C. José Luis Doñez Lucio

REGIONALES

Zona Noreste

C.P.C. Librado Octavio García Aymerich

Zona Noroeste

C.P.C. Jesús Rodolfo Amavizca Valenzuela

Centro-Occidente

C.P.C. Luis Núñez Álvarez

Zona Centro

C.P.C. Manuel Gutiérrez García

Centro-Istmo-Peninsular

C.P.C. Gabriel Montiel Morales

CONTENIDO

EDITORIAL

4

EVOLUCIÓN DE LA OFICINA DEL
DIRECTOR FINANCIERO.

ENTREVISTA CON MIGUEL ACOSTA PATONI DEL SAP

C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín

6

INNOVACIÓN COMO FACTOR DE COMPETENCIA

¿POR QUÉ INNOVAR?

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

10

LA INNOVACIÓN: UN FACTOR DE
EMPRESA Y COMPETITIVIDAD NACIONAL

Ing. Gustavo Villar Villar

12

CRECIMIENTO Y DESARROLLO
TECNOLÓGICO EN MÉXICO

Dr. Mario Sánchez Silva
Dra. Hortensia Gómez Viquez

16

CAMBIO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
EN LOS PAÍSES MENOS ADELANTADOS

Mtro. Leon Opalin Chmielniska

20

TENDENCIAS DE LOS
SISTEMAS DE INNOVACIÓN

Dra. Esther Orozco Orozco
Dr. Rolando Menchaca García

22

INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

INNOVACIONES EN EL ÁMBITO GERENCIAL

Lic. Erika Kohagura Ichikawa

26

INNOVAR ES CREEER EN TUS SUEÑOS

Dr. Carlos Ruiz

30

DEL PARADIGMA ADMINISTRATIVO AL
PARADIGMA DIRECTIVO (UNA TRANSICIÓN PROSPECTIVA)

Dr. Tomás Miklos

34

38

¿CÓMO LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN MÁS INTELIGENTE?

Ing. Eumir Reyes



41

LAS SIETE CLAVES DEL ÉXITO DE DISNEY

Dr. Eduardo Ávalos Lira

INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS

44

ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO:
EL COMPLEMENTO IDEAL PARA UNA GESTIÓN MODERNA
DE SU EMPRESA

Lic. Julio César Luis León



46

AGENDA DEL DIRECTOR FINANCIERO 2008

C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín



50

EL NUEVO ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA

C.P. y MIEF Jesús González Arellano

54

LA FLEXIBILIDAD DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

Federico Ignacio Lozada Sánchez MBA, CFPIM

56

DOCENCIA

¿ESTÁN NUESTROS ALUMNOS REALMENTE APRENDIENDO?

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

SECCIONES

58

NORMATIVIDAD

¿COINCIDEN LAS NORMAS DE AUDITORÍA DE MÉXICO E IFAC?

C.P.C. Javier Cocina Martínez

60

PANORAMA FINANCIERO

2008: COMPLICADO,
PERO CON OPORTUNIDADES (PRIMERA PARTE)

Manuel Guzmán M.

Luis Flores S.



64

HORIZONTES

LAS TRAMPAS QUE SE HACEN
CONSCIENTEMENTE = IMPUNIDAD

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

¿Qué mejor tema que la innovación para este comienzo de año! Sin duda alguna es el motor que nos permite adaptarnos de manera continua a los retos que se nos presentan día tras día.

En este número de Contaduría Pública, presentamos una entrevista con el Sr. Miguel Acosta Pattoni, Director de SAP México, a cargo de las soluciones CPM (*Corporate Performance Management*), en la que menciona los retos a los que se enfrentan los directores financieros de las empresas, y nos dice cómo hacerles frente, en lo que él describe como un proceso de innovación en el área financiera. Asimismo, hace referencia al rol protagónico que debe tener esta área en el análisis y medición del desempeño del negocio, resolviendo los problemas de agilidad, visibilidad y confiabilidad de la información con el uso de plataformas tecnológicas de vanguardia.

Esta edición de nuestra revista ofrece artículos de gran interés y calidad, divididos en tres secciones:

- La innovación como factor de competencia.
- La innovación en la administración.
- La innovación en los procesos de negocios.

La sección "Innovación como factor de competencia" incluye artículos que abarcan desde la razón de por qué innovar, hasta las tendencias en los sistemas de innovación. Además, hace referencia a la importancia del desarrollo e innovación tecnológica para ser competitivos y, en consecuencia, alcanzar el crecimiento económico, lo cual es prioritario y fundamental para los países emergentes.

Los artículos de "Innovación en la administración" exponen los nuevos paradigmas directivos, tales como los modelos de innovación abierta, los cuales dejan en claro que, las empresas que no innovan, difícilmente pueden sostener sus ventajas competitivas en el largo plazo.

Por último, en la sección de "Innovación en los procesos de negocios" se enfatiza la administración horizontal de las organizaciones para lograr una alineación clara entre la misión, los objetivos y las medidas de desempeño utilizadas.

Esperamos que este número resulte de gran interés para nuestros lectores y cubra sus expectativas.

Aprovechamos estas líneas para desear a toda nuestra comunidad que este año esté lleno de logros y satisfacciones en cualquier acción que emprendan.

Comisión de Revista
Enero 2008

COMISIÓN DE REVISTA

Presidente
Secretario

C.P.C. Gabriel Bustos Porcayo
C.P. Fernando Álvarez Zamudio
C.P. Eduardo Ávalos Lira
L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
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. Manuel García Braña
C.P.C. Rafael García Gómez
C.P.C. Irving A. González Esqueda
Lic. Manuel Guzmán Moreno
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
Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño
M.D.I. Andrea Ruiz Rivas
C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín

DIRECTORIO

Corrección de estilo

Dzoara E. Rodríguez Velázquez
Nicolás M. Centeno Bañuelos
Norma Berenice San Martín López

Diagramación y
Diseño Gráfico

Jorge Alejandro Medina Arriaga

Fotografía

Eduardo Álvarez del Castillo
Rafael Segura Pérez
Banco de imágenes Ablestock

Publicidad

Gerardo Gutiérrez Mancera
Edilberto Calvillo Sánchez
revista.cp@imcp.org.mx

Suscripciones

Iveth Prado Pérez
suscripcion@imcp.org.mx

Suscripción anual

República Mexicana \$450.00
Extranjero (Incluye gastos de envío)
Continente Americano U.S. Cy. 125.00
Continente Europeo U.S. Cy. 175.00

Precio por ejemplar

\$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



30,000 ejemplares
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 de uso exclusivo del título: 04-1990-000000001609-102, expedido por el Instituto Nacional de Derechos 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

Si es usted una persona **física o moral** y realiza las siguientes actividades:

- Enajenación de bienes.
- Prestación de servicios independientes.
- Otorgamiento del uso o goce temporal de bienes,

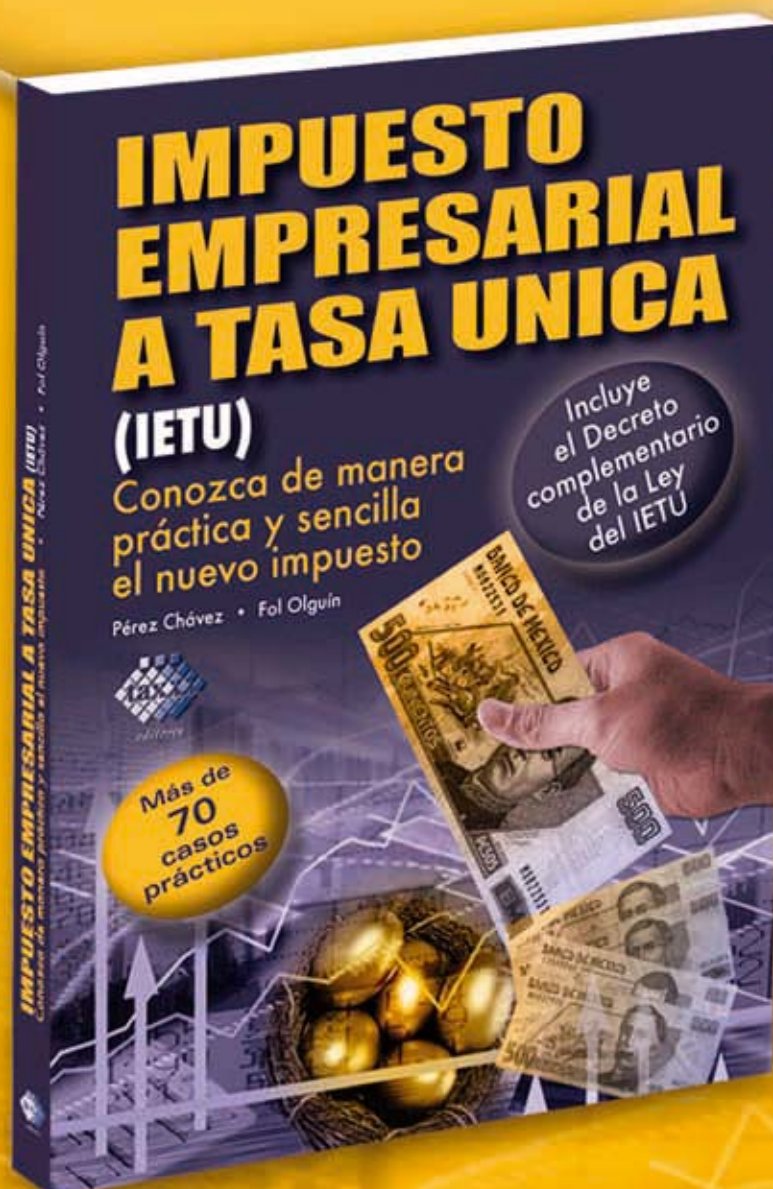
es importante que adquiera esta obra, la cual contiene

más de
70
casos
prácticos

que le ayudarán a entender las variantes que se pueden presentar en la práctica profesional

**A SOLO
\$225.00**

Incluye
el Decreto
complementario
de la Ley
del IETU



Respecto a información para lugares de venta, consulte la última página de esta revista.

Pedidos en el DF y área metropolitana:

8000.9550, con 70 líneas.

Interior de la república, sin costo:

01800.062.3050.



De venta en **Librerías de Cristal**

Evolución de la OFICINA del Director Financiero

Entrevista con Miguel Acosta Patoni, L.C. y MBA
Solutions Manager CPM



“El rol del director financiero ha cambiado en los últimos años; ahora desea obtener control sobre el desempeño de la empresa”

¿Quién es Miguel Acosta Patoni y qué es la SAP?

Soy el Director a cargo de las soluciones de SAP CPM o *Corporate Performance Management* para SAP México y Centroamérica. Tengo más de cuatro años en esta organización y más de ocho de experiencia con soluciones especializadas en la medición del desempeño de las empresas dentro de la industria del software. Soy Licenciado en Contaduría egresado de la Universidad Iberoamericana y desde siempre visualicé la función de un director de finanzas como estratégica dentro de una organización, actualmente, se ha transformado para ocupar ese papel preponderante gracias a la tecnología.

SAP (se pronuncia "ese", "a", "pe") es la empresa líder en software de aplicaciones empresariales y la compañía que marca la pauta en las soluciones de plataforma de negocios en todo el mundo. Tradicionalmente, el líder absoluto en ERP, la empresa SAP, ha integrado este año un grupo de aplicaciones definidas como SAP CPM o *Corporate Performance Management*, que

en español significa Administración del Desempeño Corporativo a su oferta de soluciones de negocio. Este grupo de aplicaciones forman parte de la iniciativa Office of the CFO que es la respuesta de SAP para los temas más importantes a los que todo Director Financiero (CFO, por sus siglas en inglés) se enfrenta hoy en día, entre otros:

- La globalización de los negocios.
- El cumplimiento de las regulaciones.
- El registro preciso de las transacciones.
- La administración del desempeño de la organización respecto a sus objetivos.
- Control de costos y gastos.

El rol del director financiero ha cambiado en los últimos años; todo CFO aspira a cambiar la función que su departamen-

“El CFO no debe dedicar su tiempo ni el de su equipo sólo al nivel transaccional, es necesario hacer el análisis”



C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín
Socio de Kreston México
psanmartin@kreston.es

to desempeña en las organizaciones, transformarlo de ser un departamento fundamentalmente administrativo a un rol más protagónico, que influya en la definición y logro de los objetivos y estrategias de la organización. En otras palabras, **obtener control sobre el desempeño de la empresa.**

¿Cuáles son las presiones actuales que tiene el director financiero en su operación cotidiana? ¿Cuáles son los retos que hasta ahora no se han cumplido y es necesario innovar en la dirección financiera?

El director financiero se enfrenta diariamente a distintos retos que tienen que ver con la permanencia del negocio, la definición de estrategias y vigilar que las operaciones se ejecuten de acuerdo con esas estrategias. La "Oficina del CFO" es una iniciativa que persigue el cumplimiento de los objetivos fundamentales que un director de finanzas debe tener y que tienen que ver, principalmente, con:

- Desarrollo de la visión del negocio.
- Manejo del flujo de la información.
- Transformación en un director de planeación del negocio.
- Movilización más allá de la transacción.
- Análisis de mercados globales.

Esto modifica la dedicación que tradicionalmente tenía un CFO, centrado más en la transacción y el registro, para dedicarle ahora más tiempo al análisis del negocio y al cumplimiento de las regulaciones más globales, sin descuidar aspectos fundamentales como el control de gastos y costos.

En pocas palabras, el director financiero debe dedicar más tiempo al análisis del negocio, asegurándose de que las estrategias se cumplan para lograr los objetivos establecidos. Por ello, debe contar con herramientas más ágiles para proporcionarle los elementos que necesita para una toma de decisiones con mejor información.

Es triste ver que en muchas reuniones de revisión de resultados aún los participantes dedican la mitad del tiempo a la definición de cuáles son las cifras correctas, en lugar de definir estrategias o acciones concretas para mejorar los resultados. O peor aún, la mayor parte del tiempo, los financieros lo dedican a recolectar datos de distintas fuentes, validarlos y agregarlos para preparar informes que, en su mayoría sólo sirven para contar los hechos que ya pasaron pero no para tomar acciones que permitan la obtención de los resultados deseados.

No tener un desempeño adecuado hace vulnerable a una organización frente a su competencia y al mercado en general. Las empresas con desempeños pobres son susceptibles a ser compradas, y **el impacto de los malos resultados se ve reflejado en las acciones de las empresas.** Por ello, la labor de un director financiero debe tener mayor incidencia en las decisiones de análisis del desempeño y acciones concretas para acercar a la organización a sus objetivos.

El tema es alinear la visión y los objetivos de la organización con la operación del negocio y, quién si no, el director financiero debe manejar estos temas. Es primordial la agilidad en el análisis y las herramientas tecnológicas adecuadas que, siguiendo el pensamiento estratégico, pueden acercar al CFO a un rol más protagónico.

¿Cómo debería agregar valor el director financiero en la organización? ¿Cuáles son los servicios en lo que debería innovar y automatizar?

Como comentamos anteriormente, los temas importantes a los que se dedica el director financiero son, entre otros, el cumplimiento de las regulaciones, el análisis del desempeño corporativo, el registro de las transacciones y el control de gastos y costos.

Mientras más tiempo le dedique a la administración del desempeño corporativo, mayor será su impacto en la organización. Temas como el **costeo basado en actividades**, la planeación estratégica y la pre-

supuestación basada en actividades le permiten al CFO alinear la operación con la estrategia, logrando mejores resultados.

La visión contable ya no es suficiente, no podemos pretender **manejar un auto mirando al espejo retrovisor**, es necesario ver para adelante; por ello, los directores financieros utilizan la planeación estratégica y los tableros de mando, entre otras herramientas. Pero estas herramientas carecen de valor si no se ven como un todo, si no están integradas, ya que todos los elementos que la administración moderna nos ofrece deben guardar una cohesión.

El tablero de mando debe tener como elementos fundamentales **indicadores de desempeño que estén conectados con iniciativas** como el *Economic Value Added*, el *Shareholder Value*, y las desviaciones de costos o la presupuestación, los cuales deben ser elaborados utilizando el costeo basado en actividades; todo ello, debe estar alineado a las estrategias que permitan a la organización lograr sus objetivos.

El CFO no debe dedicar su tiempo ni el de su equipo sólo al nivel transaccional, es necesario hacer el análisis; para ello, se debe contar con herramientas integradas para sacar el mejor provecho de la información de la empresa. Una mejor práctica es tener un repositorio de información común para todas las herramientas de análisis, lo cual facilita la administración del desempeño. **Se debe utilizar el tiempo en el análisis no en la recolección de datos.**

¿Cuáles son los nuevos retos de una empresa como SAP para innovar en la función financiera?

SAP ha decidido este año impulsar la iniciativa conocida como la Oficina del Director Financiero (*Office of the CFO*) para darle herramientas y mejores prácticas a los responsables de las finanzas de las empresas para que puedan enfrentar los retos de una manera más ágil y, sobre todo, con un rol de mayor protagonismo, actuando sobre las estrategias para lograr los objetivos de la organización.

Esta iniciativa se basa en el concepto de **"habilitar el control sobre el desempeño"** y esto lo hacemos desapareciendo los huecos en el desempeño de las empresas, habilitando a los directores de finanzas para el logro de los siguientes objetivos y con los subsecuentes beneficios:



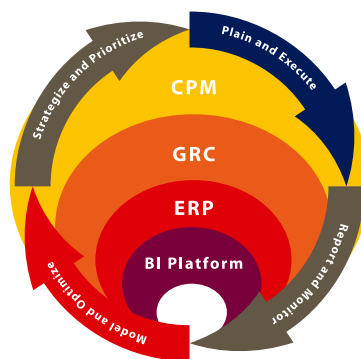
herramientas que permiten una mayor agilidad de respuesta en los procesos de toma de decisiones, la eficiencia operativa se logra por medio de la adaptabilidad de los procesos y de las acciones para poder reaccionar en corto tiempo a los cambios del medio ambiente y de las condiciones del mercado. Una herramienta que muestre la visibilidad de los procesos y las iniciativas que soportan las estrategias, permite no sólo reaccionar, sino anticipar los hechos ágilmente.

Por último, para minimizar los riesgos de cumplimiento y garantizar la permanencia del negocio, es necesario volverse predecible en los hechos y en las acciones que garantizan el cumplimiento de las estrategias de acuerdo con los objetivos del negocio; esto hace que las decisiones se tomen sobre información confiable y alineada a la visión de la organización.

¿Cuáles son los componentes metodológicos a innovar en la dirección financiera? Por ejemplo, planeación, rentabilidad, compliance, etcétera.

Los componentes son parte de un proceso descrito como un círculo dinámico que permite dedicar el tiempo adecuado a las actividades preponderantes del director financiero:

- La definición de estrategias.
- La estructuración de planes.
- El monitoreo constante de las acciones.
- El análisis del desempeño y la optimización.



Esto es lo que llamamos *Corporate Performance Management* que es el conjunto de prácticas y herramientas que **habilitan el control del desempeño** de las organizaciones. Recordemos que sólo se administra lo que se mide y que para poder medir hay que definir un marco estructural y un proceso para ejecutarlo. Este proceso descrito como un círculo, comienza siempre con la definición de la visión y los objetivos, asimismo, se enumeran las estrategias que aseguren la obtención de estos objetivos. Se definen planes que aterricen esas estrategias a iniciativas y acciones concretas. Se monitorea el desempeño por medio de la consolidación de la información de toda la organización y, por último, se analiza la rentabilidad para acercarse a la optimización y comenzar el ciclo de nuevo.

Los otros componentes son los que responden a las actividades preponderantes del CFO, el cumplimiento de las regulaciones y el manejo de los riesgos o GRC (del inglés *Governance, Risk and Compliance*) y, desde luego, el registro oportuno y preciso de las operaciones para asegurar el reporte a tiempo, lo cual hace el ERP.

Este esquema sencillo permite al director financiero:

- Incrementar la agilidad.
- Tener mejor visibilidad.
- Aumentar la confianza.
- Mejorar la alineación.

Incrementar la agilidad en la toma de decisiones para definir acciones correctivas o anticipar los eventos. La visibilidad de toda la organización es fundamental para asegurar que las estrategias y las iniciativas están alineadas a la visión de la empresa. Para poder accionar sobre la información ésta debe ser reflejo confiable de las operaciones de la empresa lo cual asegura la continuidad de las operaciones.

Por último, los objetivos de todas las áreas del negocio deben estar alineados y las iniciativas responder a la visión de la organización para influenciar el logro de las metas de la misma.

¿Cuáles son los componentes tecnológicos involucrados para innovar en la dirección financiera?

Como vimos en el punto anterior, los componentes están integrados en un proceso descrito como un círculo dinámico que se ejecuta repetidamente. Sin embargo, debemos identificar dos componentes fundamentales: la información empleada para la administración del desempeño y la información transaccional de los registros operativos.

La información que habilita el control del desempeño corporativo debe estar ligada entre sí y las herramientas deben compartir un estrato o capa semántica para poder dar agilidad al análisis y a la toma de decisiones. Debe ser colaborativo para ayudar a la asignación de responsabilidades y al seguimiento de acciones.

Por su parte, la información transaccional debe ser precisa, oportuna y veraz. Debe ser obtenida con rapidez pero con precisión y debe reflejar fielmente las operaciones de la organización. Esto, finalmente, se monitorea en herramientas de la administración del desempeño y está regida por regulaciones y compromisos de divulgación de la propia organización.


¿Cuáles serán los beneficios de estas innovaciones para las organizaciones?



“Para minimizar los riesgos de cumplimiento y garantizar la permanencia del negocio es necesario volverse predecible en los hechos y en las acciones”

Este enfoque centrado en el CFO permite dotar de un rol más protagónico al director financiero ya que habilita un **enfoque holístico de la administración financiera**, al ofrecer una *suite* completa de herramientas y mejores prácticas que incluyen la parte transaccional con el ERP, el cumplimiento de las regulaciones y la administración de riesgos con el GRC así como la del desempeño corporativo con CPM.

Estas innovaciones permiten a las empresas tomar el **control sobre el desempeño de la organización**, mediante el CPM, al definir estrategias, planear y monitorear la consolidación de sus operaciones dentro de un ambiente integrado y alineado con los objetivos de la organización, así como permitir la maximización de la rentabilidad y la generación de valor para las organizaciones.

En el centro de todo esto está el director financiero, quien ahora desempeñará un papel más protagónico al emplear más tiempo en la estrategia y administración del futuro que en revisar el pasado. 

¿Por qué INNOVAR?

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



De acuerdo con lo dicho en una entrevista recientemente realizada por Mckinsey a Gary Hamel, autor del libro *The Future of Management*, y a Lowell Bryan, autor del libro *Mobilizing Minds*, las empresas están siendo presionadas para cambiar su manera tradicional de administración de una forma sin precedentes.

Se requieren formas de innovar en la administración, las cuales permitan enfatizar la colaboración y la creación de valor por parte de las personas talentosas que trabajan en la organización, para dar como resultado la innovación en los productos y/o servicios. Solamente las nuevas formas de administración, permitirán la maximización de la explotación del talento humano que le dará a la organización el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

La administración tradicional, de acuerdo con estos autores, fue pensada para resolver problemas específicos enfocados a optimizar el uso de los recursos en la organización, al tomar en consideración los modelos de competencia relativamente estables.

En la actualidad, existen numerosos retos en el horizonte, y surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo movilizar y explotar la imaginación de cada empleado diariamente?
- ¿Cómo crear una organización en la que el empleado se sienta satisfecho y esté altamente comprometido?
- ¿Cómo aprovechar las oportunidades que surgen en un mundo digitalizado y globalizado como el que tenemos hoy en día?
- ¿Cómo premiar y estimular la creatividad y la pasión por innovar?

Todos estos retos son difíciles de cumplir en organizaciones que no fueron diseñadas bajo estas nuevas premisas, por ello, es imperativo reinventar las estructuras organizacionales y la forma de administrarlas.

La innovación ocurre en toda la organización, pero muchas ideas se pierden o no llegan a ningún lado, pues existen bastantes barreras que evitan que éstas sean adoptadas y no se obtengan resultados satisfactorios. La principal razón es la falta de mecanismos de cooperación eficientes entre las distintas áreas de la organización, ya que se fomenta un estilo directivo funcional (vertical), más que por procesos (horizontal).

El verdadero reto es combinar la tecnología y la cultura organizacional con el talento humano, para generar innovación en los distintos procesos de negocios de la organización, lo cual no es resultado del desempeño de individuos aislados, sino de una red de colaboración empresarial, de acuerdo con lo que se muestra en la gráfica 1.

La innovación conlleva riesgos, los cuales, en muchas ocasiones, frenan o detienen por completo el incentivar/fomentar su existencia en todas las áreas de la organización. Si bien es cierto que innovar es riesgoso, no hacerlo es más; por lo tanto, para administrar de manera adecuada este proceso, se deben establecer reglas y límites que establezcan con claridad el tipo de riesgos que la organización está dispuesta a asumir, promoviendo la generación de ideas dentro de los límites establecidos.

GRÁFICA 1



Gary Hamel concluye que la innovación debe ser responsabilidad de todos en una organización; para saber si una empresa toma en serio este tema, se presentan las siguientes interrogantes:

- ¿Qué esfuerzo hace la empresa para enseñarles a sus empleados a innovar?
- ¿Si un empleado tiene una nueva idea, qué tanta burocracia necesita enfrentar para ser apoyado con asignación de capital?
- ¿Se mide, actualmente, el desempeño de los individuos en lo que a innovación se refiere?

Por lo general, esta compañía ha encontrado que existe una gran brecha entre lo que predica hacer en materia de innovación y la realidad.

Las ideas anteriores coinciden con la propuesta de Kaplan y Norton en relación con tener una estrategia específica para administrar y medir el proceso de innovación en la organización.

El resultado financiero final de una estrategia de innovación bien implementada es conocido como "premio por innovar", y lo obtienen aquellas organizaciones que innovan de manera constante para sustentar su crecimiento en el futuro, ya sea en la forma de productos, procesos, modelos de negocios, o experiencias de los consumidores. Estas or-

ganizaciones, consistentemente, son capaces de incrementar sus utilidades al combinar un crecimiento en los ingresos con una mejora en la eficiencia y reducción de sus costos.

En la gráfica 2, se muestra un *Balanced Scorecard* propuesto por Kaplan y Norton para "mapear" y monitorear la estrategia en lo que a innovación se refiere.

También se establecen medidores e iniciativas específicas para conectar los objetivos con la operación.

De las propuestas anteriores, se puede concluir que son las barreras organizacionales y no las técnicas, las que representan un verdadero reto en el proceso de innovación institucional; por ello, la administración tiene un rol fundamental en lograr un cambio estructurado y en concienciar a los inversionistas y a todos los empleados acerca de la importancia del tema, como un asunto estratégico prioritario.

Bibliografía

Balanced Scorecard Report, julio-agosto 2007, volumen 9, número 4.

Transformational innovation, Strategy and Leadership 2005, volumen 33, número 3.

Innovative management: A conversation with Gary Hill Bryan, Joanna Barsh.

[Http://www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)



C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Directora del Departamento Académico de Contabilidad, ITAM
smeljem@itam.mx

GRÁFICA 2



La Innovación: un factor de empresa y competitividad nacional

Ing. Gustavo Villar Villar



El contexto

México vive en un entorno de competencia global, en una confrontación de nuevos productos y servicios donde no hay segundos lugares, en donde las compañías buscan mejorar su posición en los diferentes mercados con nuevos y diferenciados productos.

No basta competir por el mínimo costo: nuestro país y sus empresarios deben utilizar la innovación y la tecnología para posicionarse con productos y servicios de mayor valor agregado, que integren conocimiento y habilidades especializadas y aprovechen la proximidad con los grandes mercados. Desgraciadamente, la oferta de productos básicos, realizados con mano de obra barata y con bajo margen de ganancia, constituye 40% de nuestro Producto Interno Bruto (PIB).

Según la revista *Technology Review*, la innovación y difusión de nuevos inventos, productos y patentes es un fenómeno creciente en el mundo. Se dice que casi la mitad de todas las patentes concedidas en los Estados Unidos fueron solicitadas por empresas no-estadounidenses, pero que sólo 25 países producen nuevas invenciones que reflejan un buen nivel de capacidad de innovación.

Dentro del mundo de la originalidad, existe un indicador que muestra la capacidad de innovación de cada país a nivel nacional. El primer sitio es ocupado por los Estados Unidos de Norteamérica (1); seguido por Finlandia (2), Reino Unido (3), Japón (4) y Alemania (5). En cuanto a las regiones hispanas: España (24), Brasil (42), Costa Rica (46) y México (51).

En la historia de la humanidad, la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación han sido, sin duda, lo que ha sustentado el desarrollo de los pueblos y las naciones para transitar en los diferentes periodos económicos e históricos. El grado de innovación se incrementa al aumentar el valor esperado de las soluciones.

Desde la Edad de Piedra —la generación de herramientas básicas y el manejo del fuego— hasta la Revolución Industrial; del desarrollo de manufacturas a la era de las telecomunicaciones, hemos llegado a donde actualmente nos encontramos: en una sociedad del conocimiento, donde la inteligencia, la información y su aplicación son generadoras de gran parte de la riqueza en el mundo.

Esta sociedad del conocimiento tuvo su inicio en las últimas tres décadas y es la fuente de más de la mitad de la riqueza generada en los Estados Unidos de América. Está vinculada con la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y con la inversión destinada en este rubro. Tanto en economías emergentes (Corea, Brasil), como en países altamente desarrollados (Estados Unidos, Japón) existe evidencia que vincula la inversión en ciencia y tecnología con el crecimiento y desarrollo económico; esto también se refleja en el aumento del PIB *per cápita*, y en el incremento en la competitividad.

Las empresas mexicanas y la competitividad

A principios de los noventa, con la apertura comercial, el mercado mexicano se enfrentó a una dura competencia con-

tra empresas extranjeras que introdujeron sus productos al país. Anterior a este periodo, a las empresas mexicanas sólo les bastaba con desarrollar un producto y vivir de él por 20 años o más.

El mercado nacional creció en la variedad de productos ofrecidos, y los consumidores optaron por aquéllos que por un menor precio proporcionaban la mejor calidad. Estos productos, con un claro enfoque a la satisfacción del cliente, incorporaban tecnologías de proceso, de producto, de producción y versatilidad más avanzadas que los nacionales.

Lo anterior, originó que las empresas mexicanas iniciaran la mejora de sus productos. Las que no evolucionaron y no buscaron competir bajo este esquema, en la mayoría de los casos, desaparecieron. Las organizaciones que lucharon en el nuevo contexto, incrementaron su competitividad, inclusive a nivel internacional, gracias a una planeación estratégica con un horizonte a mediano y largo plazos y a la implementación y mejora sustantiva de sus procesos.

Inicialmente, la competitividad de las empresas nacionales se basó en la implantación de sistemas de calidad. Sin embargo, en la actualidad la calidad no es suficiente para competir. Es necesario desarrollar procesos y productos innovadores basados en tecnología, que permitan a la compañía adaptarse y superar el cambio por medio de negocios competitivos.

Hace quince años, las empresas competían en precio, ayer lo hacían en calidad, hoy lo hacen por tiempo y servicio. Mañana competirán en innovación.

Esto es posible por sistemas de gestión de la tecnología, que incluyen varios procesos. Por mencionar algunos: el proceso, la selección y estructuración de proyectos tecnológicos, los cuales permiten que las empresas se posicionen y ganen mercados; el de gestión del conocimiento para documentar y preservar el conocimiento



Ing. Gustavo Villar Villar
Titular de la Subdirección de Negocios de Innovación, CONACYT
gvillar@conacyt.mx

(*Know how*) de la firma, y el de recursos humanos, que identifica y reconoce al personal de las empresas como factor determinante para la innovación.

De México para el mundo

Hace un año se inauguró el Gran Telescopio Milimétrico (GTM), una obra que representa para la ciencia y la tecnología mexicana un esfuerzo de investigación, diseño y construcción. En cada etapa del desarrollo del proyecto fue necesario enfrentar, resolver e implementar soluciones novedosas.

Aquí se evidenció y mostró la capacidad de innovación que podemos alcanzar en nuestro país. Se conjuntaron los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras; científicos, ingenieros, tecnólogos y empresarios propusieron soluciones novedosas que son ya un legado valioso para los mexicanos.

Esto es un ejemplo de cómo un proyecto de innovación tecnológica puede articular los esfuerzos de distintos actores e instituciones, en un proceso donde todos se benefician, al mismo tiempo que el rendimiento final es para el país, debido al efecto multiplicador que la innovación tiene sobre el desarrollo científico y el crecimiento económico.

Las empresas involucradas en la construcción del GTM alcanzaron estándares a nivel mundial con la más alta calidad y con el carácter de innovación necesario para sobresalir y evidenciar lo que México es capaz de realizar. De este modo, se ha fortalecido su competitividad, se han transformado sus procesos productivos y se han ampliado sus capacidades, de forma que se han situado en una posición ventajosa en el mercado nacional y mundial.

La lección importante es que vemos los resultados de un ejercicio exitoso enfocado a la innovación, donde el banderazo de salida es marcado por la formación de recursos humanos de alta calidad; se genera el conocimiento que abre nuevos horizontes por medio de la investigación básica o científica; mediante la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico se traduce el conocimiento en soluciones y oportunidades de vanguardia, y, de manera sobresaliente, las empresas utilizan la tecnología para producir bienes y servicios valiosos para la sociedad, lo cual les permite competir a nivel internacional. Éste es el ejemplo de una cadena de valor para la innovación basada en el conocimiento científico.

Ese tipo de ejemplos y casos de éxito son los que le interesa desarrollar al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), de manera conjunta con el compromiso de los empresarios y emprendedores mexicanos por la búsqueda de la competitividad.



Reestructurar consiste en volverse cada vez más pequeños. Reingeniería es hacerse cada vez mejores. Pero en el futuro no bastará con ser más pequeños y mejores, será necesario ser diferentes.

El sector productivo, especialmente las empresas mexicanas, representa el eslabón principal de nuestra cadena productiva, ya que para la economía de nuestro país es uno de los sectores más importantes dentro del desarrollo económico y de la competitividad nacional.

El CONACYT reconoce esto y promueve un entorno adecuado para generar innovación, lo que otorga un respaldo profesional a los empresarios y emprendedores comprometidos. Para tal efecto, se han puesto en operación diferentes instrumentos de apoyo directo a este sector. Las particularidades de estos apoyos se encuentran en la página electrónica del CONACYT: www.conacyt.mx.

Uno de los más sobresalientes es el Programa de Estímulos Fiscales, que impulsa la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, asimismo, fomenta la generación de nuevas tecnologías y conocimiento en las empresas para elevar su nivel competitivo. Es una realidad que el incentivar el desarrollo de tecnología en el sector productivo es un detonador de la economía y del crecimiento de las empresas y, en consecuencia, del país; esto es, que la aplicación de tecnología propicia mejores negocios, procesos de manufactura, disminución de costos y generación de productos con ventajas competitivas.

El desarrollo de tecnología propia parece constituir un seguro de vida empresarial

El más claro ejemplo es que con base en los resultados reportados por las empresas beneficiadas por el estímulo fiscal, cada 10 minutos se genera un nuevo empleo calificado (32% a profesionistas, 8% a personal con maestría o doctorado); cada dos horas se inicia un nuevo proyecto que involucra al desarrollo tecnológico; cada cinco días se suma una nueva empresa mexicana al quehacer tecnológico, y cada tres días se desarrolla un nuevo producto mexicano.

Un eslabón adicional de la cadena de innovación son los fondos mixtos y sectoriales, que están dedicados a impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico orientados a la solución de problemas nacionales, estatales y municipales más apremiantes, a través de la incorporación del conocimiento científico y/o tecnológico.

De éstos, el más sobresaliente es el Fondo de Innovación Economía-CONACYT, que ofrece un esquema de soporte abierto a las necesidades de la empresa y responde a la demanda de apoyos para el desarrollo de productos, procesos y servicios competitivos y propietarios. Contribuye, asimismo, a la generación de una nueva cultura de negocios que privilegia decididamente el desarrollo de tecnología como estrategia para lograr una competitividad sostenida.

Otro eslabón de gran importancia es el Programa AVANCE (Alto Valor Agregado en Negocios con Conocimiento y Empresarios). AVANCE tiene por objetivo crear negocios de alto valor agregado originados a partir del conocimiento científico y tecnológico. Representa la posibilidad de cerrar el ciclo iniciado por la investigación básica, cuya plataforma de conocimiento es transformada en productos innovadores y, aunado al talento empresarial, permite el surgimiento de negocios competitivos de alto valor agregado que contribuyen al fortalecimiento de la industria nacional y aumentan su capacidad competitiva en una economía cada vez más dependiente del conocimiento. AVANCE consta de seis modalidades que son:

- Paquetes Tecnológicos.
- Nuevos Negocios.

- Fondo Emprendedores CONACYT-NAFIN.
- Fondo de Garantías (estas cuatro en operación).
- Fondo de Capital Semilla
- Escuelas de Negocio (estas últimas dos en mejora).

AVANCE ha demostrado en poco tiempo que la rentabilidad de inversiones en innovación es muy superior a la reportada en los negocios de sectores tradicionales. En este sentido, este instrumento de apoyo se erige como una palanca de competitividad en donde se mitiga el riesgo de grandes desarrollos basados en el conocimiento científico y tecnológico.


AVANCE, sin embargo, se encuentra en etapa piloto y lo que ahora requiere es que se le dé un fuerte apoyo económico para detonar negocios que se conviertan en industrias de clase mundial. De igual forma, es importante impulsar casos de éxito ligados comercialmente con el último eslabón de la cadena de valor.

La comunidad científica ya empieza a darle otro sentido a sus investigaciones, a verlas como algo atractivo y muy enriquecedor; la participación del sector académico es cada vez mayor, pues AVANCE ha significado la salida del conocimiento generado en el ámbito académico hacia el empresarial.

Ingenuidad y locura es seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes

El futuro de un país está dado por la contribución y generación de riqueza de sus empresas y empresarios; por ello, es necesario empujar y lanzar un mayor número de compañías con ventajas competitivas o diferenciales. En México, aún hay pocas empresas que llevan a cabo, de manera sistemática, la gestión de su tecnología. La mayoría hace intentos de desarrollo e innovación informales, espontáneos y, en ocasiones, improvisados.

Afortunadamente, para México, se han agotado los modelos de negocios conservadores; ahora los inversionistas están buscando nuevas e innovadoras formas de negocios de ultra-innovación en donde se exploten las ciencias que están naciendo: biotecnología y nanotecnología.

Así pues, queda una certeza esperanzadora: *con el surgimiento de la cultura tecnológica empresarial en el país, muchas empresas tendrán la oportunidad de adaptar sus requerimientos y recursos para desarrollar sus propios procesos tecnológicos e integrarlos en sus sistemas productivos.* 



CRECIMIENTO y desarrollo Tecnológico en México

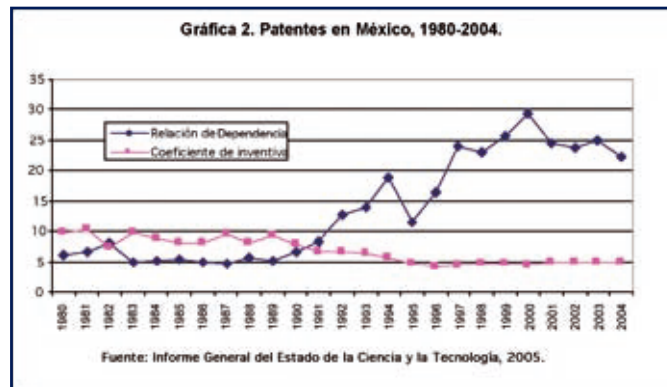
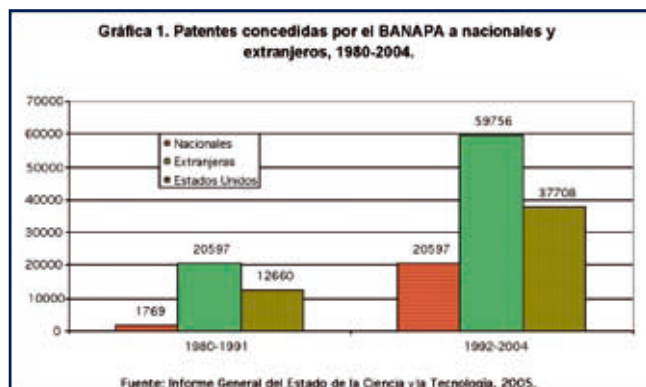
Dr. Mario Sánchez Silva
Dra. Hortensia Gómez Viquez

Antecedentes

El estudio de las fuentes del crecimiento económico ha llevado a vincular los diferenciales en las tasas de crecimiento económico, en la productividad y en la competitividad a las asimetrías en el nivel tecnológico de procesos y productos entre países desarrollados y de reciente industrialización con respecto a los países en desarrollo (Pavitt, Dosi y Soete, 1993).

Los estudios realizados a la fecha suponen una estrecha relación positiva entre las tasas de crecimiento económico y el nivel de desarrollo tecnológico. En el enfoque de brechas (Fagerberg, 1987) se asocia el nivel de desarrollo tecnológico al nivel de actividad de innovación. Un indicador del resultado de la actividad de innovación es la patente, misma que tiene limitaciones, pero también ofrece una serie de ventajas (Soria, 2003).¹ No obstante, la patente es muestra de la presencia de capacidades nacionales (Stern, Porter y Furman, 2002) y no son un adjunto marginal de la producción (Nelson y Winter, 1982), su formación depende de un conjunto de condiciones existentes en el país (Lall, 1992; Nelson, 1993; Porter, 1993; Agrawal, 2000, y Stern, Porter y Furman, 2002). En este sentido, esta investigación constituye un esfuerzo por analizar la relación entre innovación y un conjunto de características cuantitativas observables, asociado con la presencia de capacidades en el país, y por ende, con el crecimiento económico.

1. La patente es un indicador de resultado, no perfecto, que refleja una parte del conocimiento y la habilidad para manejarlo; además, es un dato disponible para todos los países y reconocido en diferentes trabajos (Griliches, 1984 y 1990; Evenson 1975; Dosi, Pavitt y Soete, 1990; Eaton y Kortum, 1996 y 1998).



Evidencia empírica

En la gráfica 1 se puede observar la evolución de las patentes obtenidas. En particular, resalta el incremento significativo en el número de patentes concedidas del periodo de 1980-1991 al de 1992-2004. Este cambio es evidente tanto en el caso de nacionales, extranjeros y de Estados Unidos, pero en ambos periodos es significativa la participación de Estados Unidos (aproximadamente, 50% de las patentes). Este comportamiento obedece a las reformas en los Derechos de Propiedad Intelectual firmados en 1991. Esta dinámica, junto con la reducción en el coeficiente de inventiva, se ha reflejado en el crecimiento de la relación de dependencia hacia las patentes extranjeras. En México, el promedio de la relación de 1995 a 2002 fue de 22.28, en tanto que en Estados Unidos sólo fue de 0.92, y en Corea de 1.13. Esto es, la dependencia tecnológica del país hacia tecnología extranjera es evidente (gráfica 2).

ra (gráfica 4 pág. sig). En relación con el factor de impacto, México supera a Brasil y continúa por debajo de Estados Unidos, pero la brecha ya no es tan amplia; es decir, aun cuando son menos artículos, éstos son citados con frecuencia, lo que puede considerarse como un reflejo de la calidad del conocimiento. Los resultados muestran la presencia de capital humano de alto valor agregado en México.

“En relación con el factor de impacto, México supera a Brasil y continúa por debajo de Estados Unidos, pero la brecha ya no es tan amplia”



Dr. Mario Sánchez Silva
Director del Consejo de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional



Dra. Hortensia Gómez Viquez
Profesora investigadora del Consejo de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional
Proyecto CGPI 20071087, beca SIBE Y EDI

La interrogante que surge es la siguiente: ¿significan estos resultados que las capacidades del país están en franco descenso? No necesariamente. Si analizamos el nivel de artículos publicados en revistas con registro en el *Institute for Scientific Information* (ISI, por sus siglas en inglés), se puede observar en la gráfica 3 (pág. sig.) que, en términos absolutos, el número de artículos publicados por México no es comparable con el de Brasil, y mucho menos con el de Estados Unidos. No obstante, si consideramos el nivel de impacto (relevancia de los artículos de acuerdo con el número de citas que reciben), la posición del país mejo-

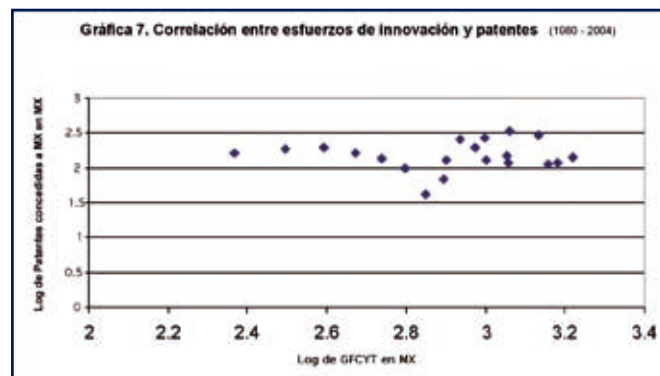
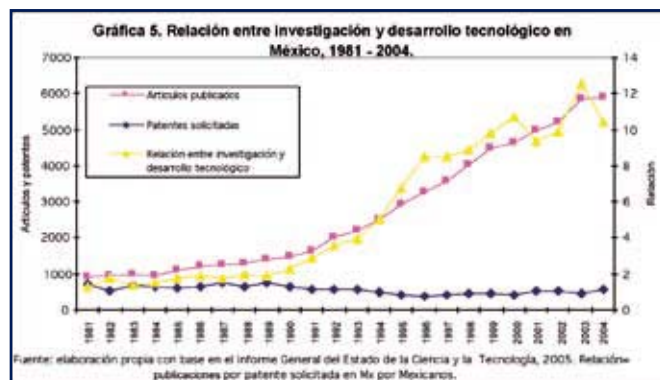
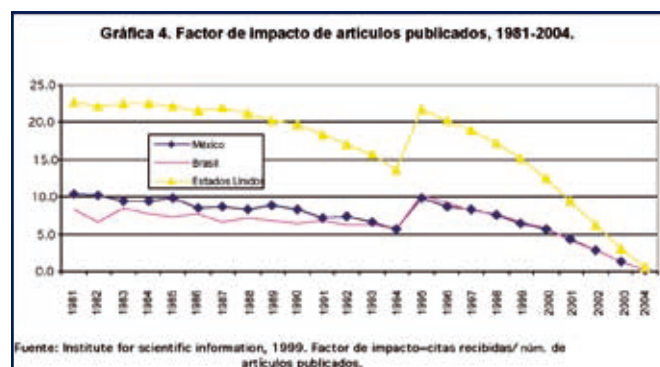
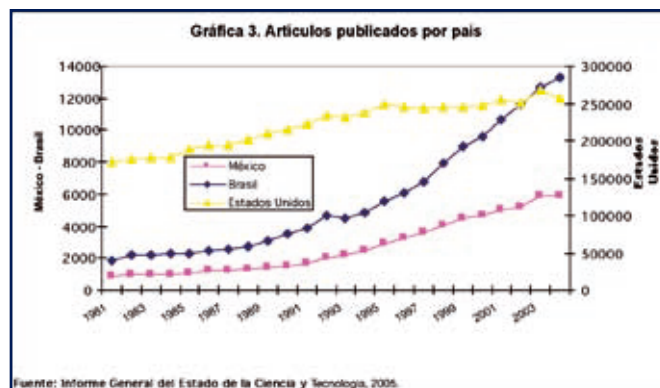
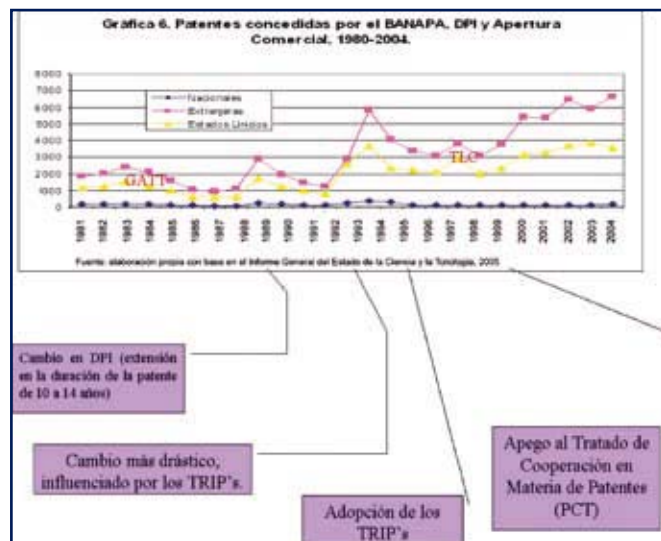
La presencia de artículos refleja la existencia de esfuerzos en investigación y la presencia de patentes es un reflejo de la aplicación de dicho conocimiento (desarrollo tecnológico). En este sentido, se asocia el conocimiento con la tecnología. En la gráfica 5 (pág. sig.) se puede observar que existe una enorme disociación entre el nivel de patentes y el número de artículos publicados y esta brecha cada vez se ha ampliado más. Si estimamos la relación de artículos por patente, en México se publica más de lo que se patenta, además, el número de publicaciones sigue creciendo en tanto que las patentes han registrado una tasa negativa desde

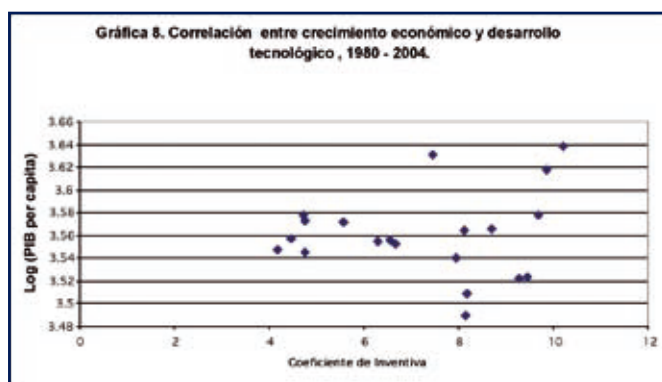
“ El nivel de gasto federal en ciencia y tecnología ha aumentado, pero sin generar un efecto en el nivel de patentes en el país ”

los años noventa. A esto, se agrega que, según un reporte del IMPI, la mayor parte de las patentes registradas corresponden a centros de investigación y a universidades. Entonces, pareciera ser que en México sí hay *investigación*, pero no se ha reflejado en un alto *desarrollo de tecnologías*.

El siguiente insumo del desarrollo tecnológico a analizar es el gasto en investigación y desarrollo científico y tecnológico. La evidencia empírica de los países desarrollados y en desarrollo ha demostrado que existe un vínculo virtuoso entre patentes y esfuerzos en investigación y desarrollo, por ende, se esperaría una relación positiva entre las patentes otorgadas al país y el gasto federal en ciencia y tecnología en México. Sin embargo, la gráfica 7 muestra un comportamiento contrario. El nivel de gasto Federal en ciencia y tecnología ha aumentado, pero sin generar un efecto en el nivel de patentes en el país.

Entonces, si existen publicaciones (conocimiento) y esfuerzos importantes en innovación ¿por qué no hay patentes que reflejen un alto nivel de desarrollo tecnológico (nuevos productos y/o procesos)? La respuesta se vincula a diferentes factores; en este caso, consideramos sólo dos: los cambios en los derechos de propiedad intelectual y la apertura comercial (gráfica 6). En particular, se observa que el mayor crecimiento en el número de patentes extranjeras y de Estados Unidos se registró después de la firma de los cambios de propiedad intelectual y de la mayor apertura comercial.






¿Pero cómo se reflejan estos resultados en el crecimiento económico? De acuerdo con lo propuesto inicialmente, existe una relación positiva entre el nivel de desarrollo tecnológico y el crecimiento económico. En el caso de México, la gráfica 8 nos muestra la relación entre el PIB y el coeficiente de inventiva (aproximado del nivel de desarrollo tecnológico). Se puede observar un comportamiento no relacionado, es decir, el nivel de desarrollo tecnológico no ha tenido ningún efecto en el crecimiento económico del país. Parte de este resultado, se puede justificar por medio del análisis de los agentes que patentan. En el periodo analizado, las instituciones mexicanas son líderes en la solicitud y obtención de patentes. En cambio, en las solicitudes de los extranjeros en México, las líderes son las empresas; por ejemplo, de 1999 a 2000 sólo The Procter & Gamble Company solicitó 1,779 patentes.

Conclusión

México no ha logrado una infraestructura de innovación que fortalezca y promueva el aprovechamiento de sus capacidades en el proceso de innovación. Esto ha dado como resultado diferenciales en el desarrollo tecnológico del país con respecto a los países desarrollados, ampliando la brecha tecnológica y de crecimiento económico. Sin embargo, este resultado está sujeto a dos observaciones:

- En un país seguidor de tecnología, como es México, es difícil pensar qué podría impulsar hacia fuera la frontera tecnológica. Esto es, más que a la búsqueda de la innovación radical, sus capacidades se deben enfocar en un principio al aprendizaje. Y entre mayor dificultad se enfrente en dicho aprendizaje mayor será el desarrollo de capacidades, y por ende, mayor será la exigencia en la infraestructura de innovación, construyendo así el puente entre imitación e innovación.
- En el ámbito nacional se pierde la heterogeneidad que media entre los distintos agentes productivos, así como la distinta capacidad de reacción que tienen las diferentes ramas. 

REVISTA EN LA WEB

La contaduría en la era de la información

L.C. Emmanuel Guerrero Quintal

Perito Contable y Fiscal por la Sala Regional del Caribe del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. Contralor General de Isla Development México, S. de R.L. de C.V.

Vivimos en una época emocionante. A diario surgen, en todo el mundo, novedades tecnológicas que sobrepasan nuestros sueños más excéntricos. Esta innovación e inventiva se da en todos los ámbitos y a todos niveles, y va desde dispositivos electrónicos y máquinas capaces de realizar funciones sorprendentes, hasta la reinención de procesos administrativos para hacer más eficientes a las empresas u organizaciones.

Para saber más sobre este tema, visita el portal del IMCP:

<http://imcp.org.mx>



Donde encontrarás el texto completo de este artículo. Además, como complemento a la revista impresa del mes de diciembre, podrás consultar los siguientes títulos:

La mujer profesionalista y el mundo de hoy

Dra. Ma. Elena Camarena Adame

Profesora Titular A de tiempo completo definitivo e Investigadora de la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Cinco tips para hacer el presupuesto de su siguiente ERP

C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín
Socio de Kreston México

Cero defectos

Mtro. Pablo René Aragón Candelaria
Aspirante al Doctorado en Ingeniería de la Universidad Anáhuac México Sur

Cambio e INNOVACIÓN tecnológica en los países menos adelantados

Mtro. León Opalin Chmielniska

En el Informe de 2007 de la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), sobre los Países Menos Adelantados (PMA), publicado en julio pasado, se señala que desde 2000 esa organización internacional ha planteado dos escenarios básicos para el futuro de los 767 millones de personas que en el presente los habitan.

El primer escenario es poco alentador; en él, la UNCTAD considera que los PMA "seguirán aprisionados" en un bajo nivel de desarrollo económico y, para 2015, continuarán concentrando la pobreza extrema de "un dólar por día", de aquí que estarán obligados a recurrir a la ayuda de la comunidad internacional para enfrentar crisis humanitarias y, a la vez, realizar misiones de mantenimiento de la paz con el propósito de resolver los conflictos bélicos que tendrán lugar. También los PMA serán epicentros de la población mundial de refugiados y en ellos se gestarán crisis relacionadas con la salud, adicionalmente, serán las principales fuentes de trabajadores migratorios internacionales que buscarán emplearse en terceras naciones, quizá en condiciones inadecuadas.

En el segundo escenario, la UNCTAD espera una transición progresiva en la que se logre un crecimiento sostenido y acelerado mediante el desarrollo de sus capacidades productivas y la ampliación de las oportunidades de empleo, lo cual originará "una reducción considerable de la pobreza" y una tendencia a aminorar la dependencia de la ayuda externa. En este ámbito, la UNCTAD menciona que, si bien el crecimiento de los PMA ha mejorado sensiblemente, desde el Informe 2006 sobre estos países, se observa que en un número importante de los mismos el avance aún es lento y la disminución de la pobreza, poco significativa.

20 Por otra parte, la UNCTAD expresa que el reciente dinamismo de las economías de los PMA se puede evaluar como frágil debido a que se ha fundamentado en el alza de las cotizaciones de las materias primas, que la mayoría de esos países exporta, y en varios casos, en mayores niveles de Inversión Extranjera Directa (IED) que les genera poco valor agregado, en particular la orientada a la explotación de sus recursos naturales. Además, el problema es que "si los ingresos excedentes no son invertidos adecuadamente, se pueden manifestar desplomes en las tasas de avance". En este sentido, la UNCTAD resalta que la afluencia de la IED a los

PMA se elevó de manera notoria desde el inicio de los noventa: entre 2000 y 2005 fue tres veces superior en relación con la registrada en la década precedente, no obstante, su monto sólo representó 2.7% del total de la IED acumulada en las naciones en desarrollo en 005.

En África, continente en el que se ubica una buena parte de los PMA, la IED ha participado de manera particular en la extracción de minerales, por medio de empresas transnacionales que utilizan capital intensivo y los procesan en el exterior, donde retienen las utilidades que generan. Las actividades de estas compañías tienen poca vinculación con las economías domésticas. En los PMA de Asia, la IED ha propiciado un dinámico adelanto en la rama de confección de ropa con importantes aumentos en el empleo y en la exportación de los mismos; sin embargo, el desarrollo de sus capacidades tecnológicas ha sido limitado. Las políticas gubernamentales en esas economías no han promovido un desarrollo integral de sus industrias de confección de ropa, más bien se han orientado a liberalizar las regulaciones para la IED, a la promoción de las empresas privadas, a facilitar el tráfico en las aduanas y a proveer de infraestructura a sus zonas procesadoras de exportación.

En este sentido, el mismo informe de la UNCTAD contiene un capítulo amplio sobre el cambio tecnológico en los PMA; en él se indica que la innovación tecnológica tiene lugar en empresas que aprenden a dominar, adaptar y mejorar tecnologías ya existentes en naciones más avanzadas, en donde la innovación es evaluada como los procesos que introducen las compañías "para ampliar las fronteras del saber". Así, la innovación tecnológica en los países en desarrollo, en los que se incluyen los PMA, no radica en la adquisición de la capacidad para inventar productos y procesos, sino en las políticas destinadas a promover el cambio tecnológico, de manera que se acorte la brecha con las economías desarrolladas.

En este contexto, la UNCTAD considera que en las naciones en desarrollo se observa una "innovación tecnológica creativa", cuando en una empresa introduce por primera vez procesos que son nuevos para éstas, aunque no lo sean para el resto del mundo; también existe la innovación tecnológica creativa cuando se genera mejoría en la productividad. En este ámbito, el proceso de innovación en un país depende, fundamentalmen-




cualquier otro bien, sin geografía ni historia", sin tener en cuenta los componentes y procesos que conforman la producción y la generación del conocimiento.

La UNCTAD hace notar que en la práctica resulta evidente que la absorción de la tecnología extranjera conlleva costos y riesgos, y que el éxito de este proceso depende de múltiples esfuerzos tecnológicos y del desarrollo de competencias y capacidades a nivel de las empresas. En informes previos sobre los PMA, la UNCTAD ha apuntado que las cuestiones tecnológicas debieran incluirse en la estrategia de desarrollo integrado y en ésta una política sobre ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI). Los principales instrumentos de las políticas de CTI se vinculan con medidas de promoción del desarrollo científico y tecnológico de los recursos humanos, la infraestructura pública de la ciencia y la tecnología y las políticas que afectan a las importaciones de tecnología.

te, de sus vínculos con el resto del mundo, concepto que cobra actualidad con la creciente globalización de las economías.

La UNCTAD consigna que existen opciones divergentes sobre la forma en que se produce la adquisición de la tecnología; desde un punto de vista "radical", les da vía la transferencia de un país a otro, aprovechando al máximo la apertura al comercio y a la inversión extranjera; paralelamente, con inversiones en educación, mejoría al acceso a internet y el estímulo de la competencia de los proveedores de servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, menciona que un problema básico de este enfoque es que califica al conocimiento como algo estático, como un fenómeno con propiedades de transformación casi instantánea, que pueden transferirse de un contexto a otro rápidamente y a muy bajo costo. Desde esta perspectiva, la tecnología es como un prototipo que puede ser adquirido ya terminado por cualquier productor que desee transformar una combinación específica de insumos en función de una dotación factorial determinada; así, se presupone que el conocimiento es "como

Las economías en desarrollo que han obtenido resultados positivos en su avance han instrumentado políticas para la promoción del aprendizaje tecnológico y la innovación en función de su propio nivel de desarrollo tecnológico, su estructura económica y las capacidades de sus gobiernos y sus sectores empresariales. En el Informe se hace hincapié en que la convergencia tecnológica en los PMA demanda un mejoramiento simultáneo de la infraestructura física, el capital humano y los sistemas financieros, así como sistemas de conocimiento más eficaces que propicien vínculos entre los creadores y los usuarios de éstos. También se precisa de un entorno macroeconómico que estimule el conocimiento y pueda garantizar el suministro de suficientes recursos para la innovación y el aprendizaje tecnológico de manera sostenida, así como un clima favorable para estimular la demanda de inversiones. La UNCTAD concluye que si no mejoran estas bases del desarrollo, será difícil lograr el cambio tecnológico. 



Mtro. León Opalin Chmielniska
Consultor, columnista de *El Financiero* y
Catedrático de las universidades Iberoamericana y Anáhuac
loconsul@hotmail.com

TENDENCIAS de los sistemas de innovación

Dra. Esther Orozco Orozco
Dr. Rolando Menchaca García



La trascendencia de los sistemas de innovación

Los sistemas de innovación juegan un papel predominante en el desarrollo industrial de las naciones. Tanto, que una sociedad que no impulsa y sostiene la innovación como una de sus actividades principales queda fuera del concierto internacional de la competitividad. Aun más, sin innovación no es posible, en la actualidad, lograr un alto nivel de vida para los ciudadanos. Por esta razón, la Ciudad de México tiene en el centro de sus políticas de desarrollo social y económico, el impulso a la innovación. Para lograr un sistema de innovación exitoso que conecte a los centros de investigación científica y tecnológica con las empresas y la sociedad, es importante el establecimiento de espacios geográficos definidos en donde convivan quienes generan el conocimiento, la tecnología y los desarrollos tecnológicos con las empresas de alta tecnología organizadas en cadenas de producción eficientes y con sistemas de comercialización altamente competitivos.

El modelo de vinculación productiva entre las universidades y los centros de producción ha sido muy exitoso en los países industrializados. En los Estados Unidos de América, por ejemplo, empresas tecnológicas como Hewlett Packard®, Microsoft®,

Dell® y AT&T® han tenido su origen en las universidades, lo que es evidencia del impacto de los espacios de producción del conocimiento en el desarrollo industrial, cuando éstos se articulan adecuadamente. En Europa, en la ciudad de Milán, en la de Barcelona, así como en países como Finlandia e Irlanda, por poner algunos ejemplos, se han conformado sistemas de innovación que han permitido avances acelerados del desarrollo económico. La India es otro ejemplo más reciente en donde los conglomerados industriales integrados con las universidades en sistemas de innovación, parques industriales y/o parque del conocimiento, han llevado al país a un éxito económico por demás relevante. Estos ejemplos nos permiten afirmar que los sistemas de innovación han sido una de las estrategias más exitosas para el desarrollo económico de las sociedades.

Sistemas de innovación emblemáticos

Uno de los primeros sistemas de innovación que surgieron en el mundo es el llamado *Silicon Valley*, en el estado de California, ubicado alrededor de la bahía de San Francisco. La ubicación de las industrias de alta tecnología en este lugar fue debida, en gran medida, a dos prominentes científicos de la electrónica: William Shockley, co-inventor del transistor, el invento cata-

logado como el más importante del siglo XX; y Frederick Terman, el iniciador de la electrónica digital, otro invento que revolucionó la industria de la electrónica y la microelectrónica.

A finales de la década de los 40, Terman, profesor de la Universidad de Stanford, propuso usar los terrenos de la universidad para el desarrollo de un programa que incentivara a los estudiantes a quedarse a trabajar allí. Además, decidió que era importante proveerlos de capital de riesgo. Logró convencer, nada menos, que a William Hewlett y David Packard para que fundaran Hewlett-Packard, empresa que se ha convertido en uno de los líderes mundiales en el ámbito de la electrónica. En 1951 se creó, como parte del mismo programa, el Parque Industrial de Stanford (*Stanford Industrial Park*); en 1954 se fundó el programa conocido como Coop (*The Honors Cooperative Program*), con el objetivo de apoyar a los trabajadores de las compañías para que obtuvieran su título universitario estudiando en un régimen de medio tiempo.

Como muestra del convencimiento de las compañías de la necesidad de tener personal altamente calificado, éstas firmaron acuerdos para pagar el doble de la cuota de inscripción por cada estudiante. Hacia mediados de los años 50, William Shockley abandonó los laboratorios Bell y se trasladó a Mountain View para crear el *Semiconductor Shockley*, como parte de la empresa Beckman Instruments, de la que posteriormente surgió un grupo de ingenieros para formar la compañía Fairchild Semiconductor, en 1957.

La dinámica de los emprendedores dio lugar, en poco tiempo, a la formación de otras importantes empresas, como: AMD, Signetics, National Semiconductor e Intel. De tal forma, a comienzos de la década de los 70, la zona estaba llena de compañías de semiconductores, que abastecían a las compañías fabricantes de procesadores y éstas, a su vez, a las compañías de desarrollo de software

y de servicios, formándose así cadenas productivas de gran actividad económica. El espacio industrial era abundante y el terreno aún barato. El crecimiento se vio potenciado por el surgimiento de la industria de capitales de riesgo con Sand Hill Road, que fundó Kleiner Perkins, en 1972. La disponibilidad de capitales detonó después del éxito de 1.3 billones de dólares logrado por Apple Computer, en diciembre de 1980. Actualmente, Silicon Valley es también la sede de la cadena de grandes almacenes de alta tecnología llamada Fry's Electronics y una de las regiones más prósperas del estado de California y de los Estados Unidos de América.

Un desarrollo parecido al Silicon Valley es el del llamado *Malaga Valley*, en la ciudad de Málaga, España. En este proyecto participa el Ayuntamiento de Málaga y entre las empresas asociadas están Alcatel, IBM, Jazztel, Vodafone, Telefónica, Nokia, Hispasat y otras. Algunas compañías, como BBVA y Oracle, ya han decidido trasladar sus centros de innovación y desarrollo a la ciudad andaluza, cuyo parque tecnológico será ampliado en fases sucesivas, a partir de este año, hasta alcanzar el millón de metros cuadrados. Málaga será también la primera Ciudad WiFi de Europa.

En México, en la ciudad de Guadalajara, se ha dado un fenómeno que representa un ejemplo interesante. En 1988, se creó el Centro de Tecnología de Semiconductores (CTS) de la Unidad Guadalajara del Centro de Investigación y Estudios Avanzados del IPN (Cinvestav). La creación de este centro fue el arranque para el florecimiento de la industria electrónica de Guadalajara. El Cinvestav logró un importante apoyo financiero del Fondo México, creado por la Secretaría de Economía, junto con la empresa IBM®, para equipar el CTS. El CTS logró importantes contratos de desarrollo tecnológico con la propia IBM®, con Hewlett Packard® y con ATT®, entre otros; para producir chips y tarjetas electrónicas de alta tecnología. Más adelante, los propios in-



Dra. Esther Orozco Orozco
Directora General del Instituto de Ciencia y Tecnología del Gobierno del Distrito Federal



Dr. Rolando Menchaca García
Director de Investigación en Tecnologías Urbanas y Sociales del Instituto de Ciencia y Tecnología del Gobierno del Distrito Federal

vestigadores, junto con otro importante grupo de emprendedores jaliscienses, han logrado que este desarrollo sea uno de los más importantes del estado de Jalisco.

En conclusión, a partir de estos ejemplos, podemos decir que los sistemas de innovación pueden tener vocaciones diversas, pero su denominador común es el impulso creativo de la ciencia y tecnología desarrollada en las universidades, el apoyo financiero y de servicios, por parte de los gobiernos locales y federales. A continuación damos detalle de la vocación de varios centros de innovación tecnológica en el mundo:

- El sistema de innovación de Milán, Italia, cuya vocación es, entre otras cosas, la industria del calzado y del vestido.
- El Agrobiopolo Sicoval en Toulouse, Francia es uno de los más completos parques de Europa, cuenta con instalaciones destinadas a la investigación, centros comerciales, estacionamientos, patios de comida, entre otras empresas destinadas al entretenimiento.
- El Tecnopolo Angiers, también en Francia, está dedicado principalmente a la biotecnología.
- El sistema de innovación de la ciudad de Barcelona, que se ha concentrado, de manera importante, a la industria de las máquinas y herramientas. La ciudad ha hecho importantes esfuerzos de modernización y puede considerarse ahora como una ciudad digital.

Existen, igualmente, importantes desarrollos de esta índole en países como Finlandia, Irlanda, Australia, la India, Chile, entre otros.

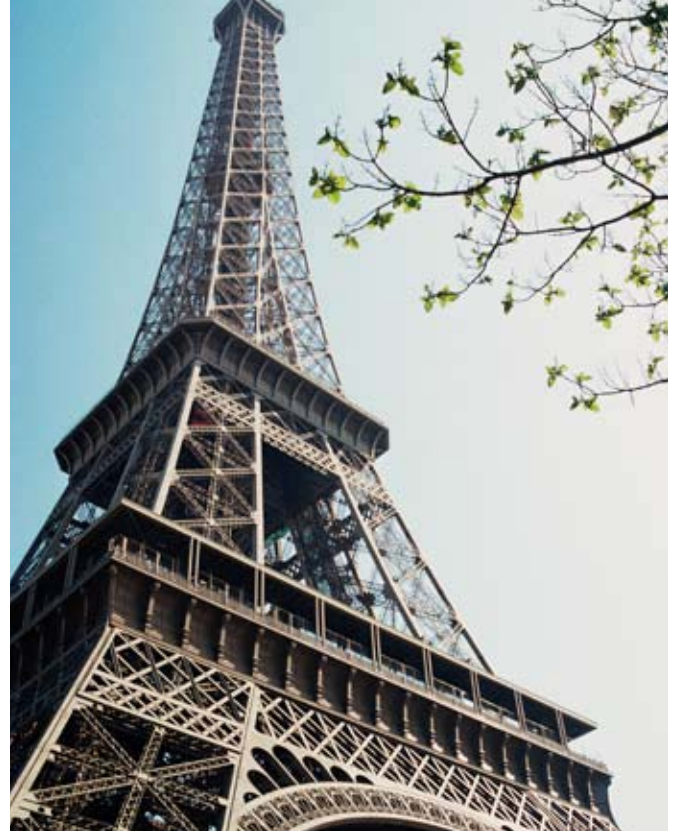
Modelos de operación

Silicon Valley fue el modelo de arranque de los parques industriales; a partir de él se desarrolló el concepto, y éste se ha ido modificando y adecuando a cada región para hacerlo más competitivo. Actualmente, podemos decir que un parque científico y tecnológico es un proyecto asociado a un espacio físico que:

- Se relaciona estrechamente con las universidades, centros de investigación y otras instituciones de educación superior.
- Tiene como objetivo principal el alentar la formación y el crecimiento de empresas basadas en el conocimiento.
- Posee un organismo estable de gestión, que impulsa la transferencia tecnológica y fomenta la innovación entre las universidades, las empresas y las organizaciones usuarias del parque.

Los componentes básicos de un parque científico y tecnológico son:

- Incubadoras de empresas.



- Infraestructuras urbanas de alta calidad para el desarrollo de empresas en las incubadoras.
- Acuerdos y relaciones con una o más universidades.
- Herramientas de gestión empresarial para la gerencia y la administración de las empresas del parque, como puede ser el capital semilla o de alto riesgo.

Hay quienes marcan diferencias entre el concepto de *parque científico* y el de *parque tecnológico*. Se dice que mientras el parque científico está más ligado a la universidad e impulsa empresas innovadoras, el parque tecnológico está más enlazado con el sector privado y en él se instalan, generalmente, empresas ya consolidadas.

Por otro lado, los parques científicos pueden diferenciarse por el modelo utilizado para su construcción e instalación:

- El modelo americano implica mucha vinculación con la universidad.
- El modelo europeo supone menos cercanía con las universidades. Estos modelos se constituyen como grandes *clusters* industriales.

El concepto de *redes temáticas* está surgiendo intensamente en Europa. La Unión Europea ha definido regiones de excelencia, que reúnen determinados requisitos de desarrollo y de vocación tecnológica y, con ellas, ha impulsado la creación de redes temáticas. Con un total de 22 regiones, se han creado diversas redes temáticas con vehículos para adquirir y compartir conocimientos en materia de la creación de nuevas empresas de base tecnológica, mediante la iniciativa conocida como PAXIS (*Pilot*



Action on Excellence and Innovation). De acuerdo con PAXIS, las regiones se agrupan por áreas temáticas, siguiendo las relaciones previas entre ellas. Se han formado cuatro redes temáticas en PAXIS, que son:

- **KREO.** Las regiones de Karlsruhe (Alemania), Lyon-Grenoble (Francia), Emilia Romagna (Italia) y Oxfordshire (Gran Bretaña) han sido elegidas por constituir centros que han creado un ambiente para el desarrollo de empresas innovadoras y de alta tecnología.
- **HIGHEST.** Esta red formada por Alpes-Maritimes (Francia), Helsinki Region (Finlandia), Torino (Italia), Berlín (Alemania) y South Sweden (Suecia) se caracteriza por el desarrollo en tecnologías de la información y la comunicación.
- **SPRING.** Formada por Madrid (España), Estocolmo (Suecia), Cambridge (Gran Bretaña) y Stuttgart (Alemania). Se centran en tres aspectos de la cultura innovadora: el capital intelectual, financiación de empresas en sus primeros pasos, fomento de la cultura emprendedora y difusión de la cultura científica.

- **PANEL.** Constituida por cuatro ciudades que se caracterizan por ser las economías más poderosas de su país: Barcelona (España), Munich (Alemania), Dublín (Irlanda) y Milán (Italia). Sus actuaciones se encaminan a apoyar estructuras para los inicios de la innovación.
- **START.** Formada por Edimburgo (Gran Bretaña), Copenhague (Dinamarca), Hamburgo (Alemania), región de Viena (Austria) y región del Veneto (Italia).

México y los sistemas de innovación

En México, la formación de parques científicos y tecnológicos y el desarrollo de sistemas de innovación son incipientes. Apenas en los años 70 del siglo veinte, se dieron pasos firmes para lograr la creación de ciudades y parques industriales. Así, surgieron desarrollos como Lerma, en el Estado de México; Progreso, en Yucatán; Linares, en Nuevo León; la Mesa de Otay de Tijuana, en Baja California, y otras tantas iniciativas similares. Sin embargo, se ha dado mucho mayor impulso a la industria de las maquiladoras que no promueve el desarrollo científico y tecnológico; por ello, la tendencia es totalmente contraria a la de los sistemas de innovación y ha demostrado tener grandes desventajas para el desarrollo del país.

Conclusión

Como conclusión del análisis anterior, es claro que se requiere formular e impulsar con gran decisión el concepto de sistemas de innovación en nuestro país, pues ha demostrado tener una extraordinaria trascendencia en el desarrollo de las naciones más avanzadas del planeta.

Lecturas y sitios de consulta

- [1] Silicon Valley, Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Silicon_Valley/, consultado el 15 de noviembre de 2007.
- [2] Santa Clara, Silicon Valley, <http://www.nps.gov/nr/travel/santa-clara/map.htm/>, consultado el 15 de noviembre de 2007.
- [3] Cinvestav Guadalajara, <http://www.gdl.cinvestav.mx/jcinv/html/cinvestav/>, consultado el 15 de noviembre de 2007.
- [4] PAXIX, Pilot Action on Excellence and Innovation, <http://cordis.europa.eu/paxis/>, consultado el 11 de noviembre de 2007.
- [5] Programas europeos para la innovación y la spin-off. Universia. <http://investigacion.universia.es/spin-off/europa/programas-innovacion.htm/>, consultado el 15 de noviembre de 2007.
- [6] Parque Científico Tecnológico Industrial Quillota. Polo de Desarrollo Agroalimentario para la Región de Valparaíso. http://agro-cluster.blogspot.com/2007_09_10_archive.html/, consultado el 15 de noviembre de 2007. 

INNOVACIONES

en el ámbito gerencial

Lic. Erika Kohagura Ichikawa

Cuando se habla de innovación, una buena parte de la literatura se centra en el proceso de desarrollo de nuevos productos, como el identificar las oportunidades y llevar las ideas a dicho producto o servicio terminado, el cual es aceptado por el mercado. De igual importancia son las innovaciones que se han desarrollado en la gestión de las empresas, e inclusive, son éstas las que llegan a darle un revés a su posición competitiva. De acuerdo con Gary Hamel, en su artículo “The why, what and how of management innovation”,¹ en los últimos 100 años, este tipo de innovaciones, más que las tecnológicas, han llevado a las empresas a nuevos niveles de desempeño.



A pesar de ello, son pocas las empresas que de manera sistémica han establecido un proceso que les permita innovar continuamente su forma de administrarse. Prácticas como: el análisis del Retorno Sobre Inversión (ROI), en Dupont®, a inicios del siglo veinte; la administración de marcas (*brand management*) de Procter & Gamble®; o la facultad que Toyota® les da a todos sus empleados para la solución de problemas, han permitido que estas empresas conserven su ventaja competitiva.

Existe una gran diversidad de definiciones de la innovación, de acuerdo con el contexto, la disciplina o la formación profesional de quien maneja el concepto. Sin embargo, en la mayoría de los casos se mantiene la constante de que al final del proceso se obtiene algo nuevo, útil y que genera valor; mientras que, de manera organizacional, se espera que ese valor se refleje en términos de mejora en la eficiencia, productividad, posición competitiva o participación del mercado, entre otros.

En este sentido, la innovación en la gestión de las empresas se basa en el establecimiento de nuevos principios que desafíen, lo que de manera ortodoxa, se considera como una práctica gerencial establecida. El reto, al igual que innovaciones en otros ámbitos, es el desarrollo de ideas que no sólo sean nuevas, sino que generen resultados tangibles. No existe una receta de cómo asegurar que las empresas lleguen a esos momentos de inspiración que las llevan a su transformación; es un proceso complejo, cuya implementación depende del entorno interno y externo particular de cada empresa. Sin embargo, se ha encontrado que algunos de los componentes esenciales para que una empresa innova en su gestión son:

- Enfocarse en un problema fundamental y al parecer difícil de resolver, que representa una oportunidad importante como para inspirar a un grupo de personas a comprometerse en su solución.

ción abierta (*open innovation*), término introducido y hecho popular por Henry Chesbrough.² La idea central de este modelo, es que a diferencia de un modelo tradicional de innovación cerrada, en el que la mayoría de los nuevos productos y servicios se desarrollaban de principio a fin al interior de cada empresa, se promueva la incorporación de invenciones desarrolladas por otras empresas o individuos, con el fin de desarrollarlas y explotarlas al interior de la empresa. También, contempla que las invenciones que se desarrollaron internamente, pero que no encontraron lugar en la estrategia del negocio, no se queden en “el cajón de los olvidos”, sino que se exploten externamente a través de mecanismos como licenciamiento, *joint ventures* o *spin-offs*.

Algunos de los problemas fundamentales en los que se basa este nuevo paradigma son los siguientes:

“ Innovación, en la gestión de las empresas, se basa en principios que desafíen una práctica gerencial establecida ”



Lic. Erika Kohagura Ichikawa
Directora de Innovación Itzmanova Soluciones
erika.kohagura@itzmanova.com

- Búsqueda de nuevos paradigmas que tienen el poder de establecer nuevas formas o enfoques de solución, desafiando los dogmas y convenciones que impiden la generación de un pensamiento creativo; se dice que no se puede resolver un problema utilizando la misma filosofía o principios que llevaron a generarlo.
- Uso de analogías o ejemplos traídos de otros contextos y circunstancias que ayudan a visualizar nuevas posibilidades.

Una de las prácticas que se perfilan para convertirse en una innovación gerencial, es la adopción de un modelo de innova-

- En un modelo tradicional en el que las innovaciones se desarrollan típicamente en un laboratorio o área de investigación y desarrollo, en ocasiones hay poca certidumbre de que el resultado final tenga una viabilidad comercial (enfoque de innovación por el lado de la oferta, no de la demanda).
- En industrias de alta tecnología, las capacidades de investigación y desarrollo ya no son suficientes para absorber todo el conocimiento que se está generando en el exterior, pues demasiadas investigaciones e invenciones ocurren fuera de las paredes del laboratorio como para ignorarlas.

- Grandes inversiones en investigación y desarrollo, cuyos resultados frecuentemente toman varios meses o años en dar resultados.
- Competencia directa con emprendedores que cuentan con procesos más ágiles y el talento para desafiar a las grandes empresas establecidas.

El dogma o convención a desafiar era que al abrir el proceso de innovación se pusiera en riesgo la ventaja competitiva de la empresa, especialmente en aquellas que han manejado una estrategia de protección de propiedad intelectual, que les había dado resultados favorables. Otro de los desafíos a superar, era el síndrome de descalificar todo lo que no se desarrolla por uno mismo y que, a su vez, frena el proceso creativo para apalancarse a partir de las invenciones de terceros.

“Un modelo de innovación abierta, son las comunidades de desarrollo de software de código abierto (open source)”

Uno de los casos más referenciados sobre esta innovación gerencial es el de Procter & Gamble®, que a través de su estrategia *Connect and develop*, se fijó la meta de adquirir 50% de sus innovaciones, apalancando las capacidades de sus 7,500 investigadores y dando como resultado, una reducción significativa en el ciclo del desarrollo de nuevos productos.³

Sin embargo, es fundamental no perder de vista que para la implementación de este nuevo paradigma se requiere de una serie de cambios del sistema de gestión de innovación de la empresa:


- Establecimiento de una visión y estrategia clara sobre las competencias básicas de la empresa. Las áreas estratégicas en las que se desea enfocar los esfuerzos de innovación, y la ventaja competitiva que se quiere defender y potenciar.
- Cambios organizacionales que permitan tener una estructura flexible, y el desarrollo de nuevas competencias entre el personal; es decir, trabajo en equipo, comunicación y negociación, así como una cultura organizacional que promueva la innovación abierta y el aprendizaje continuo.
- Reforzamiento de los procesos relacionados con el desarrollo de nuevos productos, tales como la inteligencia competitiva, y la evaluación de nuevas ideas y oportunidades.

- Implantación de herramientas tecnológicas que habiliten el intercambio de conocimiento entre los múltiples perfiles involucrados en el proceso de innovación, tales como: investigadores, emprendedores, directivos, ejecutivos de ventas y mercadotecnia, etc. Afortunadamente, los avances en materia de tecnologías de información y comunicaciones han hecho realidad estos esquemas de colaboración inter-organizacional, independientemente de la ubicación y diferencia de horario.

- En el caso de Procter & Gamble®, la empresa utiliza un portal web (www.pgconnectdevelop.com), a través del cual publican sus necesidades en búsqueda de una solución por parte de la comunidad, ponen a disposición varios activos de innovación y permiten que individuos o empresas, envíen sus innovaciones para que P&G las considere y evalúe. Sin embargo, hay otros portales mediante los cuales se construyen redes de conocimiento e intercambian tecnología y propiedad intelectual, por ejemplo: www.ninesigma.net, www.techex.com e www.innocentive.com

Otro ejemplo que ilustra este modelo de innovación abierta y que se había venido desarrollando desde hace varios años, son las comunidades de desarrollo de software libre o software de código abierto (*open source*), en las que un grupo de programadores, de manera colectiva, contribuyen al desarrollo de nuevas funcionalidades y mejoras de un software, tal es el caso del sistema operativo Linux.

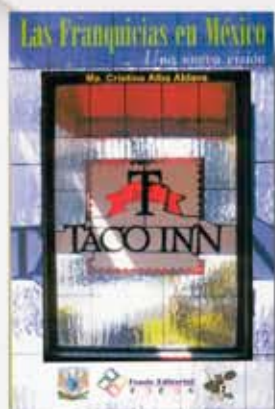
Por *software libre*, más que enfocarnos en que el software es gratuito, nos referimos a la posibilidad de que éste sea modificado, mejorado y redistribuido libremente. Cuando se trata de un producto que está soportado por una comunidad activa, se espera que la inteligencia colectiva dé como resultado un software con menores fallas, nuevas funcionalidades que respondan de una mejor manera a las necesidades de los usuarios finales. Cada vez, un mayor número de empresas están buscando la manera de hacer negocio a partir de este modelo; no obstante que, en la mayoría de los casos, no se cobra una cuota para contar con una licencia de uso de este tipo de software, ello no implica que no se pueda cobrar por los servicios relacionados, como: soporte técnico y capacitación.

Ambos ejemplos se refieren a un nuevo paradigma para la gestión del proceso de innovación de una empresa; en la medida que este nuevo modelo demuestre valor, contribuirá a mejorar la posición competitiva de las empresas que lo utilicen, ya que al tratarse de una práctica gerencial, la capacidad innovadora no se basará únicamente en la capacidad de desarrollar un nuevo producto o servicio, sino en la posibilidad de generar continuamente, y en menor tiempo, múltiples innovaciones que sean aceptadas en el mercado por su valor. 

1. Hamel, Gary, *The why, what, and how of management innovation*, Harvard Business Review, febrero de 2006, vol. 84, No. 2.
 2. Chesbrough, Henry, *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2003.
 3. Huston Larry, Nabil, Sakkab, *Connect and Develop Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*, Harvard Business Review, marzo de 2006.



Facultad de Contaduría y Administración



Formas de pago: Depósito bancario o pago con tarjeta de crédito o débito.

www.etienda.unam.mx/fca

tienda electrónica

INNOVAR

es creer en tus sueños

Dr. Carlos Ruiz González



*...no complaints and no regrets,
I still believe in chasing dreams and placing bets
But I've learned that all you give is all you get
so give it all you got*

(Sin quejas, y sin remordimientos)

Aun creo en perseguir sueños y en apostar

Aunque he aprendido que todo lo que

obienes es todo lo que das

Así que da todo lo que tengas...)

–Shirley Horn: *No complaints & no regrets*–

Un buen profesional, un directivo, un empresario es, por principio (o por definición) innovador, entendiendo que un innovador (como dicen las líneas de arriba citadas) cree en sueños y en apostarle al futuro. El innovador es alguien que ve lo que los demás no, que, a partir de un objetivo análisis de la realidad, emprende una campaña para transformarla, logrando crear algo que el común de los mortales no pudo observar.

La innovación no es algo que de pronto se presenta, como un evento único e irrepetible. No, la innovación es una actitud ante la vida: el estar siempre aprendiendo, siempre creyendo en sueños, siempre *colocando* apuestas.

Todos queremos ser mejores, gastar menos, tener mayor calidad y vernos bien; todos estos deseos tienen mucho que ver con la innovación. Se trata de hacer las cosas mejor, más eficazmente o con mayor calidad. El tema induce a la reflexión, porque a las personas, sean directivos, profesionales o empresarios, les interesa innovar, ser mejores o más eficientes.

El que innova agrega valor a lo que produce. Este aumento, que debe ser percibido por quien lo recibe (normalmente el clien-

“

El innovador es alguien que ve lo que los demás no, que, a partir de un objetivo análisis de la realidad, emprende una campaña para transformarla.

”

te), puede ser una mejora en calidad o en atributos de servicio, (tendrá entonces un producto mejorado, a un precio igual o hasta superior), o bien, puede consistir en encontrar (a través de la innovación) una forma más barata de hacerlo (el cliente tendrá el mismo producto a un precio menor).

Sabe innovar la tienda de la esquina que ofrece entrega a domicilio, o la panadería que abre más temprano y cierra más tarde para ofrecer mayor disponibilidad y atención a sus consumidores. Innova el restaurante que investiga que sus clientes son oficinistas y crea menús enfocados a sus gustos particulares (y hasta los entrega en sus centros de trabajo). Innova el taller mecánico cercano a la oficina que, cuando le toca servicio al auto, lo manda recoger, lo lleva a verificar y lo devuelve el mismo día. ¿Cuánto vale eso para alguien ocupado o desordenado?

En este sentido, cabe destacar algo sobre la *creatividad* y la *innovación*. La creatividad tiene que ver con generación de ideas, con tener visiones nuevas, explorar posibilidades, pensar diferente, tomar otros enfoques. En resumen, creatividad es *parir* ideas; sin embargo, la sola creatividad no llega a la concreción. Innovar es *concretar* esas ideas, hacerlas realidad, conceptualizarlas y llevarlas a cabo. Entonces, innovar no consiste sólo en ser creativo, sino en *lograr* lo que la creatividad propone.

Pero, ¿qué se necesita para que se dé la innovación? Pongamos un ejemplo simple: una familia, ¿qué características tiene? Principalmente tres:

- Una mamá que da a luz, con las dificultades que conlleva (aquí está la creatividad: el nacimiento de las ideas).

- Un padre que aporta orientación y recursos para que las ideas germinen y crezcan (apoyo para concretarlas), siempre enfocadas a una necesidad del mercado.
- Un clima de confianza y de soporte, creado y reforzado por padre y madre: un ambiente que permita los errores, siempre que se acepten y se aprenda de ellos; un entorno que favorezca el buen desarrollo y maduración de los hijos (en nuestro caso, las ideas que se convierten en realidades).

Aunque los roles no son rígidos, sin mamá que dé a luz no habría ideas y, entonces, no se daría la innovación; sin el padre que orientara y apoyara, se quedaría todo en buenas intenciones, y sin un clima adecuado, las ideas no lograrían progresar ni crecer o madurar, y menos aún realizarse. En el caso concreto de la empresa, una parte de este clima sería contar con políticas que favorezcan la innovación; si no las hay, ésta no se dará.

¿Cuántas veces nos hemos enfrentado a empresas en las que una iniciativa de innovación, que siempre genera gastos, no se aplica por no saber a dónde *cargar* ese costo? Como no hay una política contable al respecto, preferimos ignorar esa iniciativa, lo que genera que no haya innovación. En este caso, no existió el clima para que una buena idea se desarrollara, lo cual, desafortunadamente, sucede con frecuencia.

En 1962 HERDEZ® era distribuidor de abarrotes de una gran firma americana que, en ese momento, decidió distribuir por ella misma. Los jóvenes hermanos Hernández Pons inmediatamente tomaron la valiente decisión de crear su marca (HERDEZ®). Contaban con el conocimiento de canales y mayoristas, y algo de experiencia en producción de alimentos (llevaban un poco más de 15 años fabricando los productos McCormick®). Tenían un programa los domingos en el canal 2, a las 9:00 p.m., que se convirtió en Domingos HERDEZ®. A partir de ahí, y



Dr. Carlos Ruiz González
Profesor-Director del Área de Política de Empresa (Estrategia y Dirección) en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y Director Académico de esa institución
cruiz@ipade.mx

desarrollando otras capacidades (como la investigación de los gustos y costumbres de las amas de casa mexicanas, la creación de *slogans* publicitarios tan conocidos como: "Con toda confianza es HERDEZ®" o "Hechos con amor") fundaron una de las marcas mejor posicionadas en el país, que ha seguido innovando a partir de entonces, con nuevos productos (huitlacoche, salsas, etc.). Vemos aquí los tres puntos que mencionábamos antes: 1) la idea, 2) la orientación al mercado y 3) la existencia de un clima (o cultura) que permita el desarrollo de la idea.

Uno de los mejores y más tristes ejemplos de innovación no continuada lo constituyen las desaparecidas panaderías La Baguette, cuyo su lanzamiento en 1976 revolucionó la tradicional industria del pan, ofreciendo productos con harina de alta calidad, combinando sabores franceses y mexicanos, así como utilizando mezcladoras y finos hornos (ambos procedentes de Francia, es decir, importados y de alto costo). Desafortunadamente, a juicio del consumidor, no continuaron innovando, además de que resultaba muy caro poner estas costosas mezcladoras y hornos en cada panadería. La innovación requerida en ese momento era hacer pan *in situ*, pero igual y a menor costo.

En contraste, su rival, la panadería El Globo®, resolvió ese problema al instalar hornos pequeños y desarrollar tecnología para que el pan llegara semi-congelado y preparado para hornearse. Esto les permitió bajar el costo de producción, ofreciendo valor a los consumidores (abrieron un gran número de pastelerías, aumentando cercanía y disponibilidad). Los pasteles se surten una o dos veces al día desde una fabrica centralizada para garantizar frescura y bajar costos. La Baguette dejó de innovar y desapareció, El Globo® supo seguir innovando y, ahora, es líder en su sector.

“
La innovación es una actitud ante la vida: estar siempre aprendiendo, creyendo en sueños y colocando apuestas.”

La constante búsqueda de mejoras

Quizá la innovación sea inherente a la naturaleza del ser humano. Siempre deseamos mejorar las cosas y estamos dispuestos a modificarlas para lograr nuevos satisfactores. Los avances en medicina, ingeniería y calidad de vida son siempre el producto de mentes innovadoras, insatisfechas con el *status quo*. La característica principal de los grandes empresarios (Ford, Gates, Dell, los hermanos Servitje) es que no estuvieron satisfechos con ese *status quo* y, con base en persistencia, inteligencia, voluntad e ingenio innovaron para cambiarlo, ofreciendo productos innovadores, en su momento, a sus clientes.



Aterrizando el concepto.

Pero, ¿cómo incorporar la innovación a nuestra empresa? ¿Es posible *procesar la innovación*? O, mejor ¿podemos hacer de la innovación un proceso? Innovar no es un proyecto único y fulgurante, innovar no es provocar o aprovechar un chispazo de genio: es intentar una y otra vez. Innovar es dominar un proceso. Por ejemplo, Hugo Sánchez se volvió famoso en España por sus goles *de chilena*, donde el futbolista de espaldas a la portería al ver llegar la pelota se echa hacia atrás y la engancha con el pie, tirando de espaldas (en España, en su honor, este tiro se denomina *Huguíña*). Un amigo conocedor de fútbol me explicó que lo que parecía un chispazo de genio era producto de ejercitar el tiro docenas de veces. En efecto, a veces lo que parece improvisado requiere una intensa preparación. El innovador requiere técnica y dominio del proceso.

Convenzámonos: no todo lo que se intente en materia de innovar funcionará, pero vale la pena probar, de diversas maneras, varias veces, aprendiendo de los errores y retrocediendo para luego avanzar. De hecho, innovar exige saber tolerar errores. (Afirma Michael Dell que para emprender hay que estar dispuesto a cometer errores, ¡simplemente hay que evitar que sean los mismos!)

“

Innovar no consiste sólo en ser creativo, sino en lograr lo que la creatividad propone

”

Si no se cometen errores en una empresa u organización, es señal certera de que no se está innovando. Una forma segura de no equivocarse es no intentar nada nuevo. Una manera de no innovar es explorar sólo los lugares conocidos, o las ideas con las que estamos cómodos. Narra una anécdota popular que estaba un hombre buscando en el suelo las llaves que había perdido. Le preguntaron dónde se le habían caído, y señaló otro lugar distinto a donde buscaba. Al cuestionarlo sobre por qué entonces buscaba en esa área, respondió: “es que aquí hay mejor luz”. De manera análoga podemos afirmar: a veces para encontrar hay que buscar a oscuras. Innovar es buscar donde no hay luz: indudablemente habrá tropiezos, pero al final *encontraremos las llaves*.


La innovación como proceso requiere crear el clima adecuado para que ésta se dé. Algunas ideas fundamentales y útiles son:

- Dé tiempo a su equipo para reflexionar, experimentar, intentar, ensayar.
- Evalúe la innovación: mida el porcentaje, por ejemplo, de productos lanzados en los últimos tres años, con respecto al total.
- No castigue los errores (dentro de un marco preestablecido). Sea tolerante, hasta ciertos límites.
- Ponga a los de producción en contacto con los clientes. Llévelos de visita, que escuchen quejas, inquietudes, pero sobre todo, que sepan para quién trabajan (y para quién no).
- Que los equipos para innovar estén balanceados: gente conservadora y metódica con creativos; personal de la empresa con *outsiders*, jóvenes de mente con menos jóvenes en pensamiento; personas de oficina con gente de calle y, sobre todo, un buen monitor para el grupo.

¿Más ejemplos de innovación? las tiendas Lumen®, con instalaciones muy agradables y bien plantadas. Es un establecimiento donde da gusto estar. Recuerdo las tiendas de mostrador, en mis años de estudiante, donde uno tomaba una ficha y esperaba pacientemente a que lo atendieran. Lumen® empezó así, pero innovó, y ahora ya son varias sus tiendas: papelerías finas con buena parte de sus productos en autoservicio. Incluso, en ocasiones, el cliente compra más de lo que planeaba. Innovaron con éxito. Quizás al principio fue difícil: mientras el modelo cuajaba y los clientes se acostumbraban, las ventas sufrieron, pero seguramente ahora no regresarían al modelo de mostrador.

El famoso *as del volante*, Emerson Fittipaldi, dijo: “si crees que tienes todo bajo control, no vas lo suficientemente aprisa” (por cierto, procure no decírselo a sus hijos adolescentes). Si tienes todo bajo control, no estás tratando de innovar.

La afirmación de Fittipaldi es un punto de reflexión importante sobre los retos que hay que tomar, acerca de ser tolerante y convivir con cierta dosis de caos. Otra manera de verlo es como un amigo me lo planteó recientemente: “si en el último año no te ha dejado ningún avión, estás pasando demasiado tiempo en los aeropuertos”. Es lo mismo que decir: “si no has tenido errores, no has tratado lo suficiente”.

Cuando éramos niños aprender a patinar o andar en bicicleta implicaba algunas caídas, pero nos lanzábamos sin pena, dispuestos a pagar el precio. Como adultos somos más conservadores (quizá pensemos que los ligamentos o los huesos no resistirán la caída), sin embargo, el temor no es tanto al daño físico, sino que se trata de un temor psicológico. Si nos lo proponemos, nuestra mente permanece joven. Aprendamos, entonces, a hacer de la innovación un proceso continuo. 

¿Preocupado por cómo vender más, cómo obtener utilidades o generar riqueza? Los expertos aseguran que la manera más eficiente de lograrlo es la innovación: crear nuevos productos y servicios, generar propuestas novedosas de valor e, incluso, modificar modelos de negocio existentes. Innovar es replantarse la estrategia, es hacer las cosas diferentes y mejores, es pensar distinto, en vez de seguir al *pelotón* y hacer lo que casi todos hacen.



Del paradigma ADMINISTRATIVO al Paradigma Directivo (Una transición prospectiva)

Dr. Tomás Miklos

Según nos comenta Peter Drucker, hace unos sesenta o setenta años, un puñado de escritores y pensadores dedicados a la administración (desde Frederick Winslow Taylor, alrededor del cambio de siglo, hasta Chester Barnard, justo antes de la Segunda Guerra Mundial) suponía que la administración de empresas era una subespecie de la administración general, que en lo fundamental no difería de la administración de cualquier otra cosa “más de lo que la crianza de una raza de perros podía diferir de la crianza de otras”.

Curiosamente (contra lo que quizás muchos de nosotros imaginábamos), el propio Taylor (gestor del denominado Taylorismo), al introducir (mercado-lógicamente) los términos de administración, consultoría y administración científica, no mencionó a una empresa productiva, sino a la Clínica Mayo (organización sin fines de lucro), como ejemplo perfecto de administración científica, en su testimonio de 1912 ante el Congreso de EUA, donde la administración científica alcanzó por primera vez estado público.

Según cita el propio Drucker, el primer trabajo al que se aplicó el término administrador (gerente o manager), en su significado actual, no fue empresarial sino de administrador municipal (*city manager*), una invención estadounidense de los primeros años del siglo XX. De manera similar, tampoco correspondió al ámbito empresarial la primera aplicación consciente y sistemática de los principios de la administración. Ésta se refiere a la reorganización del ejército de los Estados Unidos, encarada en 1901 por Elihu Root, Secretario de Guerra de Theodore Roosevelt.

Todo ello muestra claramente lo poco prioritario del ámbito empresarial para la administración, en sus orígenes. En realidad, no fue sino hasta los cincuenta, periodo de la posguerra, cuando los términos empresa y administración de empresas adquirieron imagen y alcurnia propias, insertándose y popularizándose, no sólo en los medios propiamente empresariales, sino también en los académicos (escuelas de negocios y de administración, con licenciaturas, diplomados, maestrías y doctorados).

En el caso de México, todavía tardó algunos años más para que se crearan las licenciaturas en administración de empresas. Antes de ello, fueron los profesionistas de otras carreras quienes decidieron hacer maestrías y doctorados (inicialmente en el extranjero) en administración y ocupar los puestos de mayor nivel en las estructuras de organización de las empresas, tanto nacionales como transnacionales.

Fue hasta entonces cuando se incorporaron al mundo de los negocios y las empresas, además de los más avanzados desarrollos en el manejo y tratamiento de la información (computadoras, redes, etcétera), diversas y sofisticadas aportaciones metodológicas provenientes tanto del pragmatismo erudito como del desarrollo científico, particularmente de las matemáticas: investigación de operaciones, progra-

mación lineal, programación dinámica, modelamiento matricial, teoría de juegos, planeación y control de proyectos, diagramas de flujo, teoría de sistemas, diagramas de Gantt, etc. Muchas de estas técnicas, que originalmente fueron desarrolladas en el seno de órganos responsables de estrategias militares, ahora eran aplicadas tanto al mundo empresarial como al de la administración pública y a Organizaciones no Gubernamentales (ONG).

En forma paralela, poco a poco fueron integrándose a la administración nuevas técnicas provenientes de otras áreas del conocimiento (psicología, sociología, politología, sistemas, teoría de redes, investigación-acción, pedagogía, modelamiento matemático, matrices, teoría del caos, etc.), así como de los retos que la globalización y la modernización han traído consigo (competitividad, competencias, reingeniería, horizontalización administrativa, reticulación y comparatización empresarial, transnacionalización operativa, etcétera). Nunca antes la humanidad había sido tan consciente y tan creativa sobre la intensidad, el aceleramiento, la volatilidad y la volubilidad de los cambios. Los paradigmas (las reglas del juego) se transforman con mayor facilidad y dinamismo que nunca. El futuro deviene paulatinamente, más y más cercano, más presente, más cognoscible, más diverso, más diseñable, más domesticable y más edificable. Es precisamente ahora, en los tiempos más recientes, cuando decidí incorporarme a estos procesos: estudiarlos, experimentarlos, proyectarlos y contribuir a desarrollarlos. He ahí la oportunidad y el reto.

En primer lugar, tuve que hacerme consciente de que el futuro no es sólo complejo, sino múltiple también; que no se conforma por la simple continuidad del pasado, más bien es una complicada combinación entre tendencias y rupturas de continuidad; entre raíces de perdurabilidad y arborescencias de adecuación y de búsqueda; entre posibilidades



Dr. Tomás Miklos
Coordinador de Operaciones del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE)
tomiklos@yahoo.com.mx

(o hasta probabilidades), deseos y temores; un delicado entretendido entre causalidades, casualidades e intencionalidades.

Tomar conciencia de todo ello fue lo que llevó a la administración y a los administradores a gestar los cambios que demandaban estos nuevos paradigmas. Dichos cambios no han quedado reflejados únicamente en el ámbito de la adquisición, evaluación y certificación de los conocimientos (del saber), como sería el caso de las certificaciones de las instituciones y organismos de educación formal, sino también en la forma y capacidad de hacer las cosas o de llevarlas a cabo (del saber hacer), como las competencias laborales o profesionales, la capacidad de identificarse y crecer a nivel personal con el trabajo, con su función y con su rol social (del saber ser) y la capacidad de lograrlo en convivencia armónica con los demás (saber convivir), lo cual incluye los valores aceptados por la sociedad en cada contexto. Estos planteamientos coinciden perfectamente con los recientemente formulados en el seno de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, Jacques Delors). Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha señalado que gran parte de la solución de los problemas del empleo, en el largo plazo, tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas: la capacidad de innovación, la capacidad de adaptación y la capacidad de aprendizaje.

La innovación implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio.

La capacidad de adaptación significa que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados.

La capacidad de aprendizaje señala que individuos, empresa y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación.

Por otra parte, es importante recordar el hecho de que, desde siempre, el hombre ha deseado conocer y comprender el mundo que lo rodea: el universo, el planeta, la naturaleza, la sociedad y a sí mismo. Este deseo de conocimiento y de comprensión proviene de, por lo menos, tres propósitos fundamentales: descubrir su significado y su sentido; domesticarlo para ponerlo a su servicio, y satisfacer su curiosidad innata.

El primero, de naturaleza trascendental, busca respuestas a preguntas como: ¿quién soy?, ¿qué hago aquí?, ¿para qué o para quién estoy?, ¿qué se espera de mí?, ¿qué debo hacer? Estas preguntas son perfectamente adecuadas también para empresas, instituciones, grupos sociales, entidades de gobierno, etcétera.

El segundo, de supervivencia y bienestar, busca responder a otras cuestiones: ¿cómo satisfacer mis necesidades vitales de comida, ropa y vivienda?, ¿cómo reducir mis temores e incrementar mi seguridad personal y colectiva?, ¿cómo vivir más confortablemente y asegurar mi permanencia?, entre otras; todas ellas extensibles también a contextos grupales y a personas morales (jurídicamente hablando).


El tercero satisface el deseo de conocimiento y la búsqueda del placer intelectual. En este nivel, las preguntas típicas son: ¿cómo funciona?, ¿para qué?, ¿por qué?, ¿qué implica?, ¿qué significa?, ¿cómo generalizarlo?, ¿cómo teorizarlo?, etc.; obviamente, también adecuados para las instancias mayores ya citadas.

Con propósitos similares, el hombre y la administración también han deseado conocer su futuro, con la dificultad de que, en lo concreto y palpable, para muchos autores y filósofos "el futuro no existe"; por lo menos, no "aquí y ahora". Sin embargo, no puede negarse su presencia en nuestra mente: lo que se tiene, lo deseado, lo posible, lo probable. Esto forma parte de la realidad del ser humano: siente, piensa, imagina, desea y teme al futuro; pero, al mismo tiempo, convive con lo real y concreto del contexto.

Tanto para el hombre como para la administración y los administradores, el futuro se inscribe en los ámbitos de su libertad, su voluntad, su incertidumbre, sus deseos y sus aprehensiones (nada menos seguro ni más temible o más ansiado que el futuro).

Podemos representar a ese futuro como destino, pues pertenece al rubro del descubrimiento: existe, pero permanece oculto, sólo puede develarse o descubrirse. Cuando el deseo del hombre por descubrirlo obedece a su interés personal (sobre sí mismo), por lo general, se le clasifica como adivinación; cuando ese interés es más general (social), se cataloga como profecía.

Cuando se concibe (o se representa) al futuro como porvenir, es decir, el conjunto de estados posibles de la naturaleza a un plazo más o menos lejano, será objeto de la descripción imaginaria del hombre y, por lo general, se le encontrará en las esferas de las utopías o de la ciencia ficción. En cambio, cuando se lo concibe como devenir (algo que se irá construyendo) es objeto del discurso de la acción. En este caso, se habla de estudios del futuro, de futurología o de prospectiva.

La capacidad del ser humano de pensar, imaginar y crear abstracciones, desde siempre y de manera diversa, le brinda la posibilidad de prever y anticiparse a los problemas. Ello sienta las bases para la gesta del liderazgo asertivo que caracteriza al paradigma directivo de hoy y del futuro. 

Reforma Fiscal 2008...

Los líderes encuentran oportunidades
ante los grandes cambios

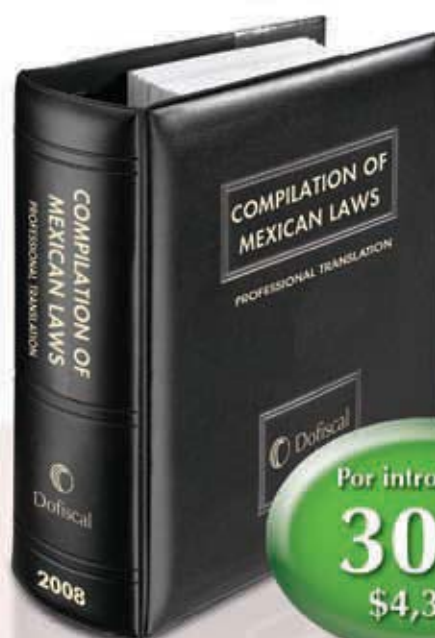


...cuente con nosotros

Las mejores Compilaciones de Leyes Fiscales
En español En inglés



Nuestra obra Magna



La traducción profesional



* Precio de lista de la Compilation of Mexican Laws
\$6,180 con el 30% de descuento \$4,330

5351 9503 • 01800 200 3947
ventas@lexisnexus.com.mx

 **Dofiscal**^{MR}
LexisNexis®

¿Cómo lograr una ORGANIZACIÓN más inteligente?

Ing. Eumir Reyes



En estos tiempos, cuando la información por sí misma ha dejado de ser una ventaja competitiva y se ha convertido en un *debe ser* en las organizaciones, se debe innovar mediante el uso de una tecnología que logre convertir dicha información en conocimiento, para que éste, a su vez, ayude a todos los jugadores a tomar mejores decisiones, incluso antes de que los eventos ocurran.

En la época actual, el uso de los sistemas para la planificación de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning*, ERP) ya no es suficiente para mantener el control total en las organizaciones. Ahora los administradores, en diversos niveles, requieren de soluciones que les permitan comprender qué es lo que ha ocurrido en el pasado, qué está sucediendo en el presente y, lo más importante, predecir lo que pasará en el futuro, para que, con base en esto, se tomen las decisiones adecuadas que ayuden a mejorar o corregir el rumbo.

Un recurso muy importante del que se han auxiliado las organizaciones desde hace más de 10 años es *Business Intelligence*, que más que un conjunto de software computacional, es toda una integración de metodologías, gente y herramientas que interactúan entre sí para tomar los datos de las organizaciones, procesarlos y llevarlos a los tomadores de decisiones, convirtiéndolos en información, conocimiento y después en inteligencia empresarial.

Hasta hace poco, la implementación de soluciones de *Business Intelligence* era considerada un lujo o la "cereza en el pastel" después de instalar exitosamente su sistema transaccional (ERP). Hoy en día esta práctica se ha vuelto imprescindible en muchas empresas, convirtiéndose en una herramienta muy valiosa para miles de personas en la estructura vertical y horizontal de las instituciones. En el mundo de *Business Intelligence* existen varias aplicaciones que responden a necesidades específicas de los usuarios, por ello, se debe tomar en cuenta sus requerimientos específicos de información, nivel en la estructura jerárquica e, incluso, perfil. A continuación se mencionan algunas de las aplicaciones más comunes en una solución integral de inteligencia de negocios y se presentan ejemplos de cómo puede ayudar a mejorar a las organizaciones.

Se considera que el corazón de una solución de *Business Intelligence* es un **data warehouse** (o bodega de datos), el cual consiste en un repositorio central de datos homologados y lim-

FIGURA 1. Las soluciones *Business Intelligence* deben estar enfocadas en el tipo de decisiones que desean apoyar.



prios o, de acuerdo con Bill Inmon, considerado el padre de este concepto, "un *data warehouse* es una colección de datos orientada al sujeto, integrada, variada en el tiempo y no volátil, que soporta el proceso de toma de decisiones de los administradores". La idea principal del *data warehouse* es concentrar los datos provenientes de los sistemas transaccionales de las organizaciones y, con esto, crear una versión única de la verdad. Pensemos en el caso hipotético de una empresa que cuenta con sistemas de ventas distribuidos, los cuales se encuentran dispersos geográficamente y que, además, fueron implementados por diferentes proveedores de tecnología de información. Si el director comercial de esta empresa deseara obtener un resumen de las ventas a nivel compañía, sería casi imposible satisfacerlo si no se contara con la información proveniente de todos estos sistemas concentrada, homologada y validada en una bodega de datos.

Imaginemos, por otro lado, que se deseara lanzar un programa de cliente distinguido, de tal manera que se premiara a los clientes que más compras hayan hecho durante un mes. Seguramente, ob-

tendríamos datos inconsistentes desde la fuente de datos. Por ejemplo, un mismo José Pérez González podría haber sido capturado como José Pérez G. o José Pérez, lo que impediría contabilizar todas las compras de este individuo. Si quisiéramos homologar este tipo de información, existen aplicaciones para la **limpieza de datos**, con las cuales lograríamos asegurarnos que la misma persona apareciera escrita de forma correcta y mantener consistencia en nuestros datos dentro del *data warehouse*.

Una vez que se tiene el *data warehouse* y la información correcta, el siguiente paso es contar con herramientas a través de las cuales se consulte la información y se genere conocimiento. Estas herramientas de visualización deben estar ligadas al perfil del usuario que la consultará, pues las necesidades de un ejecutivo de alto nivel son muy diferentes a la de un supervisor de planta. De esta forma, tenemos a los denominados *dashboards*, que son utilizados para mostrar información a un nivel sumariado y ejecutivo, de tal manera que con pocas pantallas y sólo algunos click, los usuarios directivos puedan conocer el estatus general de su empresa o área, detecten hábilmente las áreas de oportunidad y de inmediato emprendan acciones correctivas a través de sus subalternos.

Por ejemplo, en una pantalla se podrían tener los diversos puntos de venta de una compañía, distribuidos en un mapa de la República Mexicana y, a través de semáforos, identificar fácilmente cuáles de ellos están en rojo y, con eso, indagar con el responsable qué está sucediendo en ese punto. Por otro lado, tenemos a las **aplicaciones de reporte** que son utilizadas para mostrar mayores niveles de detalle de información, donde los usuarios, mediante el análisis más profundo, podrán encontrar las causas de determinados comportamientos en la empresa. Este tipo de aplicaciones soportan diferentes funciones para la visualización, como *excavar* para obtener mayor detalle, filtrar o comparar.



Ing. Eumir Reyes
Director de Tecnología, INTELLEGO
ereyes@intellego.com.mx



Continuando con el ejemplo, una vez que se detectó qué punto de venta es el que está operando inadecuadamente, el supervisor podrá consultar a detalle el departamento, tipo de artículo o artículo, para identificar cuál de sus productos es el que no se está vendiendo conforme a lo planeado. Con esta información en mano, podrá decidir qué acción emprender para mejorar las ventas.

Una variante de estas aplicaciones son los denominados **reportes ad-hoc**, mediante los cuales los usuarios pueden realizar consultas no planeadas a la información incluida en el *data warehouse*. Cualquier combinación de datos puede ser realizada en la consulta, si es que el diseño del *data warehouse* así lo permite. Con esto, el usuario podría responder preguntas más complejas, como: ¿cuál fue el margen de venta que se obtuvo durante la primera quincena de octubre de 2007, para el punto de venta de Guadalajara, en el departamento de abarrotes? Todo esto distribuido por artículo. Como podemos ver, con esta práctica lograríamos maximizar nuestras capacidades de análisis de información.


Dentro del ámbito de consulta de datos, una alternativa para aquellos usuarios móviles es la tecnología *push*, con la cual es posible hacer que la información viaje hacia los interesados. Con esto nos referimos a que es posible calendarizar procesos que envíen información al correo electrónico, impresoras o, incluso, dispositivos móviles, como teléfonos celulares o *handhelds*. Un ejemplo puede ser que se programen ciertos umbrales diarios de montos de venta, y al momento en el que las ventas

no alcancen estos límites, de inmediato se envíe un reporte al correo electrónico de algún usuario, mostrándole una gráfica que contenga los montos del día y, con ello, pueda averiguar por qué no son satisfactorios según las metas diarias establecidas.

Otro tipo de solución que cada vez es más usada en las organizaciones, es aquella destinada a la **planeación y presupuestación**, la cual consiste en plantillas de fácil acceso a los usuarios, generalmente en formato de hojas de cálculo, que permiten el ingreso manual de datos que después serán procesados para obtener resultados valiosos. Dentro de este tipo de aplicaciones también recae la simulación, mediante la cual podemos contestar preguntas complejas en el sentido de: ¿qué pasaría si...? Por ejemplo, siguiendo el tema de ventas, se podría definir una solución que permitiera la introducción de variables externas, como la inflación y el tipo de cambio, y con ello simular cómo se afectarían las ventas en determinados escenarios macroeconómicos. Otra aplicación dentro de este rubro son las **proyecciones**, pues mediante el uso de algoritmos y funciones estadísticas se lograría predecir cómo ciertos indicadores se comportarán en el tiempo, por ejemplo, proyectar las ventas a dos o cinco años introduciendo parámetros.

Una de las aplicaciones más avanzadas en el ámbito de *Business Intelligence* es la **minería de datos**, la cual se basa en algoritmos complejos para detectar patrones en grandes volúmenes de información. Esto es útil cuando las funciones matemáticas y estadísticas ya no son suficientes para analizar los datos y se requiere de técnicas más sofisticadas, como las redes neuronales. La minería de datos ha sido utilizada principalmente para la detección de fraudes, ya que permite identificar los consumos de los clientes que se salen de un patrón preestablecido, según sus hábitos de compra.

Actualmente, existen en el mercado varias empresas de software de diversos tamaños, que ofrecen herramientas para soluciones de *Business Intelligence*. Ante tal oferta, los directivos de tecnología de información tienden a preguntarse cuál es la mejor opción para sus organizaciones. Lo que se recomienda, antes de tomar cualquier decisión, es hacer un análisis detallado de la empresa para conocer su plataforma tecnológica actual y las necesidades puntuales de los usuarios, y así asegurar que lo que se adquiera sea compatible tecnológicamente además de que cumpla con los requerimientos del negocio. No hay que olvidar que *Business Intelligence* no es únicamente tecnología, pues para tener éxito, la parte metodológica y la humana deben hacer sinergia con la primera.

Como podemos ver, existe toda una gama de soluciones de *Business Intelligence* que pueden ayudarnos a mejorar la gestión en las organizaciones y que, aplicadas en el área correcta, nos apoyarán para tener una administración más inteligente encaminada a lograr los resultados estratégicos. 

Las SIETE claves del éxito de Disney®

Dr. Eduardo Ávalos Lira

La globalización económica y comercial del mundo en este siglo XXI requiere, en forma urgente, mejorar de manera constante la competitividad, situación en la cual México ocupa el lugar 58. Por lo que se refiere al ingreso de divisas, cuyo origen son las remesas de nuestros inmigrantes, estamos ubicados en los tres primeros países receptores de la divisa americana. Sin embargo, todo este flujo no se ha canalizado en la infraestructura, sino en el gasto corriente y, en ocasiones, de subsistencia para la compra de alimentos y agua.

En México los sectores con elevado potencial competitivo son: la industria aeronáutica, la industria automotriz y de auto partes, la industria electrónica y el sector turismo.

Todos conocemos el éxito que ha logrado la organización empresarial Disney®, desde sus parques temáticos, que se han instalado ya en Europa y Asia; sus películas dirigidas al público infantil, especialmente; así como sus artículos promocionales, pues todos los niños, en algún momento de su vida, han disfrutado o participado en alguno de los eventos que presenta este grupo empresarial.

En este artículo se comentarán las siete claves del éxito alcanzado por la empresa del Walt Disney, narrada por Tom Connellan, en su libro del mismo nombre. Ahí se describe la fórmula o el procedimiento empleado para llevar a la cima a la empresa transnacional Disney Corporation.

Primera clave: la competencia es cualquiera con quien el cliente nos compara

¿Quién es la verdadera competencia?:

- Si alguien satisface a los clientes mejor que nosotros, sin importar el tipo de negocio del que se trate, se sufre por la comparación.
- Los clientes internos buscan las mismas cosas que los clientes externos.

Segunda clave: prestar una fanática atención a los detalles

¡Cómo constituyen la gran diferencia las pequeñas cosas! Los *imagineros*, por medio de la técnica *imagerías*, planean proyectos en sesiones llamadas "el cielo es el límite"; su primer paso es planear los colores que tendrá el nuevo plan.

Tercera clave: todos predicán con el ejemplo

- Cada persona que colabora en Disney® tiene que pasar por tradiciones y se siente responsable y útil al ayudar a conservarlas.
- Todos los integrantes del reparto predicán con el ejemplo las tradiciones Disney®, para colaborar a que cada invitado viva una experiencia mágica.
- Cada vez que un cliente entra en contacto con la empresa es una oportunidad para crear valor.

Cuarta clave: todas las cosas se predicán con el ejemplo

- El compromiso con la calidad va contigo a cualquier parte a la que te dirijas.
- Un integrante puede separarse de Disney®, pero la empresa no se separa de él, ya que ha sido bañado con polvos de Peter Pan.



Dr. Eduardo Ávalos Lira
Presidente del Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración, A.C.
Rector de la Universidad Tecnológica Baden Powell
avaloslira@hotmail.com



Quinta clave: se escucha mejor a través de muchas orejas

- El objetivo de los puestos de escucha es que la empresa oiga a los clientes, en lugar de escucharse a sí misma.
- Si se ignora la información de los empleados, es probable que se pase por alto la fuente más valiosa de información que se posee sobre los clientes.

Sexta clave: recompensar–reconocer–celebrar

- La mayoría de las veces no se comprende la terrible sensación que produce el no recibir retroalimentación; esto puede provocar que las personas renuncien a su compromiso.
- Las personas tratan a los clientes del mismo modo en que son tratadas.

Séptima clave: todos constituyen la diferencia

A veces pienso que lo que hago no importa. Pero cuando comienzo a pensar así, recuerdo mi vieja máquina de escribir. Un día, una de las teclas dejó de funcionar, y eso lo eché todo a perder. Pienso en mi máquina cuando tengo la tentación de pensar que si no hago bien las cosas no supongo una gran diferencia, en mi trabajo. "Soy una persona esencial y muy necesaria."

Un pequeño ejercicio

La competencia es cualquiera con quien el cliente nos compara.

Recuerde una situación en la que se haya sentido impresionado por el nivel y calidad de servicio que recibió:

- ¿Cómo elevó sus expectativas con respecto a otras empresas o instituciones?
- ¿Cómo se compara ese servicio con el que usted ofrece?

- ¿Quiénes son sus competidores directos?
- ¿Contra quiénes más podría ser usted comparado?
- ¿Qué sugiere eso, respecto a la forma en que usted podría cambiar la manera de hacer las cosas?

Prestar una fanática atención a los detalles

- ¿Qué detalles dificultan la realización de su trabajo?
- ¿Qué detalles podrían mejorarse para que sus clientes estén más satisfechos?
- ¿Qué detalles podrían convertirse en la hoja de oro del carrusel?

Todos predicán con el ejemplo

Piense en la forma en la cual las personas realizan su trabajo dentro de su institución o empresa:

- ¿Se podría adaptar el término dinámicamente amistoso al ambiente donde usted trabaja?
- En lo individual, ¿cómo se podría hacer un trabajo aún mejor, ayudándonos de la lección predicar con el ejemplo?
- ¿Qué significa predicar con el ejemplo en el trabajo que usted realiza?
- ¿De qué manera sería diferente la experiencia de sus clientes si todos en la empresa predicaran con el ejemplo?

Todas las cosas predicán con el ejemplo

- Teniendo en mente la importancia de las cosas que no se ven, ¿de qué manera se podría recordar en su empresa que los clientes son oro puro?

- Imagine que todas las cosas en su empresa o institución predican con el ejemplo, ¿cómo se vería eso?
- ¿Qué cosa podría cambiarse para que predicara mejor con el ejemplo?

Se escucha mejor a través de muchas orejas

- ¿Cómo puede la empresa ponerse las orejas para rastrear la satisfacción de los clientes?
- ¿Cómo podría ser más creativo el proceso para recolectar retroalimentación?
- Identificar y enumerar aspectos de su trabajo que suponen contacto con el cliente.
- ¿Qué puntos de escucha, formales e informales, podrían utilizarse y no se usan?
- ¿Cómo podría la empresa responder mejor a las necesidades de los clientes?

Recompensar, reconocer y celebrar

- ¿Con qué frecuencia no se reconoce un buen desempeño?
- ¿Usted da retroalimentación, positiva o negativa, a las personas que le rodean en su empresa o institución?
- ¿Cuáles serían buenas formas en la empresa o institución para recompensar, reconocer y celebrar?


Todos constituyen una diferencia

- ¿Cómo podría aplicarse la lección de la máquina descompuesta a su ambiente de trabajo?
- ¿Cómo es posible comunicar esta lección a las personas de la empresa?

Conclusión

El Banco Mundial, en su último reporte sobre el país, indica que la falta de competitividad, es la causa principal de la pérdida de participación en el mercado mundial y con su principal comprador, Estados Unidos. En los últimos tres años, China ya nos desplazó del 2º lugar (ahora ocupamos el 4º), por lo que es urgente ubicar los factores que requieren ser tomados en cuenta para impulsar programas de mejora continua como: la innovación, la calidad e, indiscutiblemente, la educación y capacitación.

Este texto trata, precisamente, de la innovación como una actitud de predicar siempre con el ejemplo de la calidad de nuestros productos o servicios, monitoreando a la competencia y recompensando y reconociendo los niveles de educación, capacitación y éxito personal.

Realicemos un compromiso para mejorar en forma sustancial los aspectos antes mencionados, lo cual le permitiría a México seguir los pasos de países que han avanzado desarrollando sistemas de innovación coherentes con instituciones más fuertes, además de crear vínculos académicos-industriales más significativos. Necesitamos el concurso y participación de todos los sectores productivos, académicos, políticos y sociales en esos retos, buscando la eficiencia, la calidad, la innovación y la educación. 



ADMINISTRACIÓN por Procesos de Negocio:

El complemento ideal para una gestión moderna de su empresa

Lic. Julio César Luis León

Entender la manera en que una organización hace su trabajo, el cual genera un producto o servicio de valor para sus clientes, es fundamental para que los integrantes del cuerpo gerencial de dicha organización (ejecutivos, gerentes de línea y supervisores) puedan cumplir ese valor, que forma parte de su misión.



Cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo de producto o servicio, o ubicación geográfica, existe porque el valor percibido por sus clientes es tangible. Este valor percibido no es constante en el tiempo, debido a las presiones a las que están sujetos esos clientes. Por ejemplo, los productos o servicios similares, o sustitutos, ofrecidos por la competencia, así como los cambios en el patrón de consumo de estos productos o servicios, derivado de las presiones del mercado de los clientes indirectos de la organización, hacen reflexionar a las personas sobre el valor comparado de la oferta de un proveedor.

Otras razones por las que el valor percibido por los clientes de una organización se modifica, la provocan sus proveedores, o los proveedores de sus proveedores. Básicamente, esto se refiere a la variación que existe en la calidad, cantidad, precio, ubicación geográfica y oportunidad en la entrega de los insumos, materiales y servicios que se utilizan para generar aquel producto o servicio que es la base de la misión de la organización.

El cuerpo gerencial es el que tiene la responsabilidad, en una organización, de que todo esté en marcha.

La forma de organización más simple es la llamada *persona orquesta*, es decir, una persona que tiene la idea de producir o dar un servicio a sus clientes. En este caso, la persona tiene el control sobre todas las acciones que producirán una percepción de valor de parte de sus clientes. En la medida en que el volumen de pedidos aumenta, ya sea porque los clientes actuales quieren más productos o servicios, o porque aumenta la base de clientes, o ambas cosas a la vez, la *persona orquesta* empieza a requerir de otras personas para llevar a cabo el valor que sus productos o servicios tienen para sus clientes.

Como lo señala Henry Mintzberg, cuando una organización deja de ser *persona orquesta*, o nace diferente a esta forma simple de organización, surgen dos requerimientos fundamentales y opuestos: división del trabajo y coordinación.

La división del trabajo está fuera del alcance de este artículo, pero la coordinación entre las distintas áreas organizativas es la materia central de la administración por procesos de negocio.

La administración por procesos de negocio es una manera de asegurarse de que las operaciones de una organización están realizando el valor para el cliente, día a día.

En la medida en que las organizaciones crecen en cantidad de personal, tienen la necesidad de asegurarse de que la coordinación entre ellas sea efectiva, para que generen un valor neto positivo del producto o servicio para el cliente; es decir, que el valor agregado por las actividades individuales de las personas sea mayor que la destrucción o nulo valor que resulta por la necesaria coordinación e ineficiencias naturales durante la interacción de esas personas al ejecutar su trabajo diario.

Existen tres categorías de coordinación de tareas en las organizaciones: el **ajuste mutuo**, la **supervisión directa** y la **estandarización del proceso de negocio**.

El primero, el ajuste mutuo, se da en abundancia en un ambiente creativo. Por ejemplo, la recolección de ideas para el diseño de un nuevo producto y la redacción de un documento de comunicación interna dentro de una corporación. Este mecanismo de coordinación modera el actuar de una persona con base en la retroalimentación que tiene de sus colegas y éstos, a su vez, modifican su actuar por la respuesta de aquella persona a la retroalimentación que ellos le dieron.

La supervisión directa es la forma más común en organizaciones manufactureras. Las personas reciben instrucciones de un supervisor, ejecutan sus tareas y el supervisor revisa que el trabajo haya producido lo esperado.

Finalmente, la estandarización de procesos de negocio se da cuando el contenido del trabajo se puede especificar o programar. Por ejemplo, el proceso de atender a un cliente de una empresa inmobiliaria que tiene una queja, sugerencia o solicitud de cambio, en relación con el departamento que le están construyendo.

Cuando se tiene un proceso de negocio identificado y modelado, la persona o grupo de personas que se ven más afectados y/o beneficiados por la correc-

ta ejecución del proceso (el **dueño del proceso**), debe definir los puntos de medición de éste para obtener el estado de la ejecución del mismo y compararlo con el estado objetivo de realización de valor para el cliente, y, en caso necesario, tomar y/o proponer la medidas pertinentes para su ajuste en el desempeño.

La transición hacia una organización administrada por procesos no es sencilla, y la decisión de ir por este camino requiere del entendimiento y compromiso por parte de la cabeza estratégica de la organización.

Dentro del lenguaje de negocios existe un entendimiento diverso de lo que significa o abarca un *proceso*. La confusión se agranda cuando se empieza hablar de un *proceso de negocio*. De manera que el componente educativo sobre la administración por procesos es fundamental para que el cuerpo gerencial de una organización adopte esta disciplina de gestión.

Además, el cuerpo gerencial de la organización que quiera adoptar esta disciplina, tiene que acentuar y/o desarrollar algunas habilidades como: crear y mantener una arquitectura de negocios basada en procesos; identificar, priorizar y determinar el alcance de los proyectos de cambio organizacional para ampliar su efectividad; así como crear, mantener y administrar el sistema de desempeño de los procesos usando indicadores de negocio.

La magnitud del esfuerzo para adoptar esta disciplina de gestión representa, en sí mismo, una iniciativa de cambio que afectará a todos los grupos de interés que forman parte del ecosistema donde la organización desarrolla sus actividades. **P**



Lic. Julio César Luis León
Responsable de Consultoría, Topological Performance Services, S.C.
julio.luis@performance-tps.com.mx

Agenda del DIRECTOR FINANCIERO 2008

C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín



Retos de la innovación

Si los emprendedores Larry Page y Sergey Brin hubieran seguido los insistentes consejos de los asesores financieros tradicionales, muy probablemente Google™ no sería la organización innovadora y extraordinariamente retadora que es hoy en día. Tampoco muchos de los negocios que están surgiendo y transformando nuestra forma de vivir.

No hace mucho tiempo, en el círculo profesional de la Contaduría Pública y el mundo de las finanzas, se escuchaban las innovaciones de Arthur Andersen o de Coopers & Lybrand Consulting, también los avances en el manejo del recurso humano de Touche & Ross. Otras organizaciones, como Burger Boy, Tomboy, Pan Am, BanCrecer, Banpaís o Almacenes París Londres han dejado de existir.

Por fortuna, para el ser humano la única constante es el cambio por medio de la innovación. El economista Joseph Schumpeter, en el siglo pasado, estructuró los llamados *ciclos de destrucción creativa* o *la alegría de crear una nueva forma económica*.

Los cambios e innovaciones en la mayoría de las ocasiones son percibidos por gente en general como rápidos movimientos que suceden de la noche a la mañana. Sin embargo esto no es cierto, empresas como Google™ (1988), Wal Mart® (1962) o Café Punta del Cielo® (19xx) tardaron varios años en lograr su desarrollo y proceso innovador.

Estos cambios también afectan el área de responsabilidad del financiero, ya sea como empresario, profesional independiente o en el campo académico.

Como ejemplo, no hace muchas semanas, un reconocido asesor de negocios retirado de una de las cuatro firmas más reconocidas (las llamadas *Big 4*), me comentó sobre la necesidad inmediata de generar un sentido de cambio y evolución para retomar la competitividad de su organización. También hace poco, en una de las reuniones realizadas en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se manifestó la necesidad de adecuar la Contaduría Pública y, en general, la profesión financiera para incrementar su relevancia dentro de los cambios que se están gestando en la industria.

Este artículo busca generar inquietud al financiero líder e innovador, para que plantee las principales preguntas y jerarquice sus resultados, que serán materializados durante este 2008.

Evolución de la función financiera

Aunque podemos jactarnos de que la Contaduría Pública es la profesión mejor organizada en México, también es considerada por muchas personas como una de las más renuentes para innovar. Esto se debe más a un problema de actitud que de competencia profesional.

En la figura 1 (pag. sig.) se muestra una escala de clasificación para la función financiera, donde se muestran las etapas de evolución de la misma. Además, se puede apreciar que el director financiero innovador es aquél capaz de desarrollar un fuerte liderazgo para trabajar con otras áreas del negocio e, incluso, con personal del cliente o de proveedores. Otra característica de los directores financieros innovadores es su participación preactiva, al proveer información valiosa para la toma de decisiones.

FIGURA 1



Elementos generales que integran el proceso financiero para su transformación

A manera de sugerencia, la figura 2 (pág. sig.) muestra los elementos o las dimensiones para reflexionar sobre cómo mejorar el proceso financiero.

"Gente adecuada arriba del autobús"

Nuestro activo principal no es nuestra gente, sino la gente adecuada. Antes de establecer cualquier estrategia, adecuación de los procesos financieros o implantar alguna tecnología, es importante contestar la pregunta ¿tengo en la función financiera a la gente adecuada?

Los planes de carrera, programas de capacitación, así como las políticas de recursos humanos son importantes para dar estructura al trabajo de las personas, pero más importante es tener a la gente adecuada arriba del autobús. Típicamente, en las funciones financieras se define primero qué hay que hacer y después quién lo hará, sin embargo, los directores financieros con éxito, antes de definir cualquier estrategia o estructura de trabajo, definen a la gente con quien se la van a rifar para asegurar el éxito.

Integración al negocio

En el mundo actual, las organizaciones (tanto del sector público, como del sector privado) necesitan contar con más y mejor información de administración financiera, para ejecutar con éxito sus operaciones y toma de decisiones. La

pregunta es ¿cómo crear valor dentro de la organización?

Como es sabido, la función financiera no es un centro de ingresos con el cual se puedan hacer cálculos sobre cómo afecta ésta de manera directa a la rentabilidad o la efectividad. Sin embargo, es un área proveedora de servicios internos para toda la organización. Es la función financiera, según algunos expertos de organización de negocios, el área responsable de integrar datos, calcular y emitir información para la administración del desempeño, bajo bases consistentes, y como una sola fuente de información.

Para contestar a la pregunta sobre ¿cómo la función financiera contribuye a la creación de valor dentro de la organización?, es necesario revisar la figura 3 (pág. sig.).

Servicios de valor

En este punto, la función financiera opera de manera cotidiana, ofreciendo sus diversos servicios como siempre lo ha hecho. Lo importante es brindar los servicios acordados de manera eficiente y de acuerdo con la forma en que los usuarios están acostumbrados.

El director financiero innovador se preocupa sobre cómo mejorar sus operaciones, con el fin de brindar nuevos servicios que sean más efectivos para la gestión del negocio. El mayor reto para la creación de valor es la motivación del equipo de finanzas, para aprender nuevos métodos de operación y cálculo de información, además de entender los rápidos avances tecnológicos.

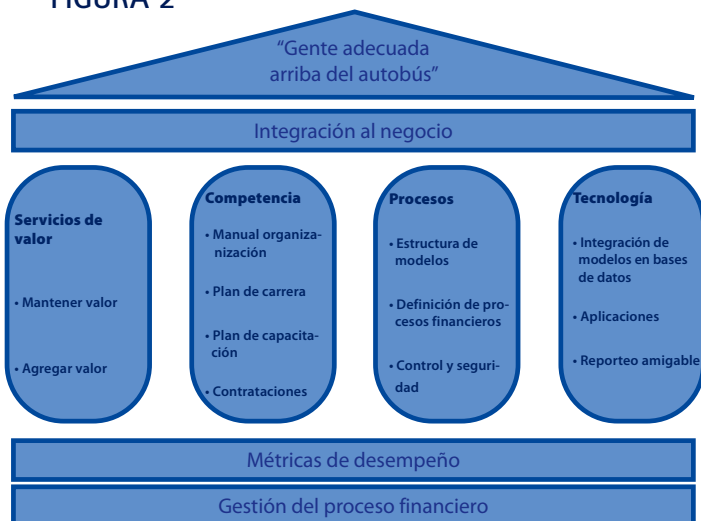
Una recomendación genérica para establecer un plan de creación de valor dentro de la función financiera puede ser el análisis y desarrollo de los siguientes puntos:

- Opinión de los usuarios de los servicios de la función financiera. Identificar y entrevistar a los usuarios de los ser-



C.P.C. y M.A. Pedro Luis San Martín
Socio de Kreston México
psanmartin@kreston.es

FIGURA 2



vicios de la función financiera para conocer sus necesidades de información, entendimiento de los reportes y servicios que se otorgan actualmente, así como conocer la percepción general del área.

- *Servicios de la función financiera.* Crear un catálogo de servicios y reportes a ofrecer, de manera general, y establecer que su contenido sea práctico y flexible para evitar los famosos reportes especiales, que siempre son urgentes.
- *Modelos matemáticos para la toma de decisiones.* Revisar la veracidad y puntos de mejora de los modelos financieros, para su cálculo, seguridad y emisión de información (por ejemplo: consolidación financiera, planeación, presupuesto, administración de costos y rentabilidad).

Proceso de planeación, presupuestación y pronósticos

Típicamente, la función financiera se ha enfocado a llamar y ejecutar el proceso de planeación con modelos de consolidación financiera. Sin embargo, esto no es planeación.

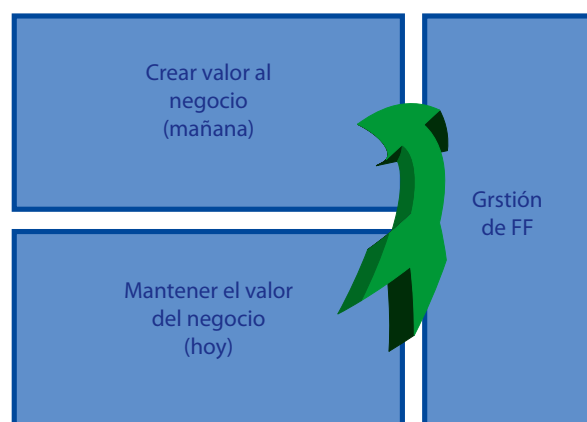
Un reto del director financiero es contribuir a mejorar las decisiones estratégicas. Esto se logra al perfeccionar el proceso, cuantificando la planeación estratégica mediante indicadores financieros y no financieros (lo que debemos llamar presupuesto), con el fin de generar información útil para dar seguimiento a los objetivos estratégicos.

Algunas preguntas para reflexionar sobre el proceso de planeación y presupuesto son:

- ¿Actualmente, el presupuesto cuantifica la planeación de los negocios? ¿Se integra la planeación con el presupuesto?

- ¿El proceso de planeación y presupuesto es fácil de entender y ejecutar por la gente?
- ¿La gente entiende y valora el uso de los reportes actuales del presupuesto para la toma de decisiones de su área de responsabilidad?
- ¿El presupuesto integra indicadores operativos para dar seguimiento a las operaciones?
- ¿El presupuesto sirve como una herramienta de mejora continua?
- ¿El presupuesto contribuye a generar reportes para evaluar opciones de financiamiento y sanas prácticas financieras?

FIGURA 3



Procesos y sistemas: ¿cómo mejorar la operación de la función financiera?

Si bien lo principal es tener a la gente adecuada en el autobús (que esté motivada para ofrecer los mejores servicios financieros dentro de la organización), ésta necesita contar con una buena plataforma de procesos y sistemas para operar.

Es importante revisar el soporte tecnológico que tiene el personal para ejecutar sus actividades. En esta revisión, se pueden identificar áreas de oportunidad para hacer más efectivo y eficiente el trabajo. Dentro de las preguntas para reflexionar están:

- ¿Se tiene un manual de organización?
- ¿Se tiene estructurada la cadena de valor de la función financiera, describiendo sus procesos, políticas?
- ¿Se tienen indicadores para controlar y reportar el desempeño de las operaciones?
- ¿Se tiene un plan diseñado para apoyar y automatizar las operaciones de la función financiera?

- ¿Se tiene un plan para integrar y automatizar los modelos para la toma de decisiones como el presupuesto, consolidación financiera o el análisis de costos?
- ¿Se tiene contemplada en la plataforma tecnológica el mejoramiento del control interno a través de la tecnología?

Métricas de desempeño

Parecería increíble que en el siglo XXI, con los avances tecnológicos y la experiencia de mercado, muchas organizaciones no sepan exactamente cuánto le cuestan las cosas. Los modelos típicos y comúnmente utilizados de administración de costos y rentabilidad provienen de la época de la revolución industrial. Estos modelos se siguen sustentando en criterios de acumulación y asignación de costos e indicadores de desempeño, que ya no tienen sentido ni están relacionados con la rentabilidad real de los negocios.

Algunas limitantes de los modelos de administración de costos y rentabilidad se pueden corroborar cuando se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Se pueden generar reportes de análisis de rentabilidad por cliente, producto y canal de distribución?
- ¿Se tiene bien definido el proceso de administración de costos y rentabilidad en la organización? ¿Qué áreas y responsables lo integran?
- ¿Se tiene eliminados los famosos porcentajes de asignación de costos para utilizar indicadores de desempeño? (Eliminación de prorrateos)
- ¿Se tienen establecidas métricas para la administración de la capacidad y uso de activos?
- ¿Se conocen los costos de los servicios internos?
- ¿Se tienen establecidos los costos de los diversos procesos de la organización?

Gestión del proceso financiero

El método o pasos generales para evolucionar la función financiera no son un secreto. Según los expertos en transformación de negocios, el reto más importante y el 80% de todo el esfuerzo para tener éxito, está en la gente.

La gente en la función financiera es el elemento clave para evolucionar y mejorar las operaciones de la función financiera. También es importante mencionar que para tener éxito, este proceso de transformación debe ser paulatino y con pleno convencimiento. En la figura 4 se sugiere un método con pasos y preguntas genéricas para establecer un plan de evolución para este 2008.

FIGURA 4



El año que comienza representa grandes retos. Ante ello, el director financiero y, en general, la función financiera no pueden ser ajenos. Esperemos que este artículo sirva como motivación y guía para reflexionar sobre diversos aspectos que integran la función financiera y establecer un camino de éxito para el futuro en su organización.



El nuevo rol de la auditoría interna

C.P. y MIEF Jesús González Arellano



La función de Auditoría Interna (AI), tradicionalmente, ha apoyado al comité de auditoría como un asesor interno independiente, que se encarga principalmente de las actividades de preservación de valor. En algunas organizaciones, el trabajar en el departamento interno de auditoría normalmente se asignaba a aquellos seleccionados en el *sendero de la carrera de administración*, ya que suministraba una valiosa perspicacia, experiencia y conocimiento de primera mano respecto a los elementos básicos de las operaciones del negocio.

Sin embargo, a últimas fechas, varias firmas de Contadores han observado que AI ha asumido el papel de guardián de las actividades de gobierno corporativo, así como de asuntos fiscales. Tener que ayudar a satisfacer los requisitos de cumplimiento ha consumido la agenda de AI, desviando recursos disponibles para cumplir con los requerimientos regulatorios y de cumplimiento. Sin embargo, probablemente ha llegado el tiempo de que AI vuelva a ocupar su lugar natural: impulsar una oferta de valor más extensa.

Dos aspectos impulsan lo antes expuesto. En primer lugar, el creciente papel del Director de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) y, en segundo lugar, un aparente cambio dentro de los mercados de capital, dando mayor atención a los esfuerzos de las compañías en lo que se refiere a la Administración de Riesgo Empresarial (ERM, por sus siglas en inglés).

Mientras que esto seguramente representa buenas noticias para una función que, de algún modo, había estado envuelta en un enredo de requerimientos de gobierno e informes, también ge-

nera algunos retos un tanto incómodos, entre los cuales está el asegurarse de que AI cuenta con los conjuntos de habilidades que se requieren, a fin de poder cumplir con este nuevo papel.

El cambiante rostro del director de finanzas

La sugerencia de que el CFO el día de hoy juega un papel que es claramente diferente al de sus predecesores, no es novedad. Tradicionalmente, el director de finanzas se hacía cargo de áreas como, por ejemplo, la de riesgo financiero, informes financieros, infraestructura y cumplimiento con mercados de capital; es decir, las áreas centrales para la preservación del valor.

Sin embargo, ahora se pide que los CFO asuman responsabilidades adicionales en el ámbito de la creación de valor y se ubiquen, cada vez más, en el centro de la influencia y la toma de decisiones de liderazgo. Día a día, las organizaciones esperan que éstos desempeñen un papel estratégico y consultivo al llevar la delantera en el negocio (uno que sea impulsado por las necesidades del negocio y no por las responsabilidades tradicionales de contabilidad).

Con todo, ningún CFO puede aislarse, pues necesita el apoyo de las funciones internas clave. En consecuencia, AI no es la única en la que se debe reflejar el cambio en el papel del director de finanzas.

El estudio *Siendo los mejores* – dirigiendo funciones de finanzas, sugirió que la función de finanzas también se enfrentaba a una presión similar para salir de su aparente camisa de fuerza de operaciones históricas, sujetas a procesos, a fin de brindar una asesoría con una mayor perspectiva sobre la estrategia futura a nivel del consejo.

El enfoque del director de finanzas ha cambiado y, ahora, abarca actividades de creación de valor, como son la transformación de finanzas, actividad de fusiones y adquisiciones, abastecimiento de servi-

cios estratégicos y mejora de operaciones. Estas actividades son impulsadas por una mayor conciencia de los riesgos clave de la organización.

En este punto se espera que entre AI. Ya no basta con que AI supervise un grupo de áreas de riesgo clave y manifieste si un control específico se está llevando a cabo, o si se están siguiendo los procedimientos. Ahora se espera que AI asuma la responsabilidad sobre si el procedimiento o mecanismo de control fue el que debió aplicarse, en primer lugar.

Creación de valor a partir de auditoría interna

Lo que los profesionales de AI necesitan hacer ahora es encontrar la forma de esparcir su mezcla particular de habilidades, basadas en control y riesgo, para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, de ese modo, posibilitar la creación de valor.

Por ejemplo, AI puede ayudar a incrementar el valor de los accionistas, mediante esfuerzos para administrar el riesgo, priorizar las metas y las actividades, promover el cambio conductual, mejorar procesos, reducir costos, eliminar la complejidad y la redundancia, y mejorar el reconocimiento de la organización en el mercado para sus programas de cumplimiento más importantes.

Este enfoque recibe una mayor justificación a partir de anuncios recientes hechos por *Standard & Poor's*, *Moody's* y la Bolsa de Nueva York (*New York Stock Exchange*), entre otros, en los que se adoptan nuevos criterios de evaluación para la administración de riesgo empresarial. Es así como el interés se ha elevado de un solo golpe. De pronto, la ERM se convierte en un factor más importante al evaluar una compañía y, de forma similar, el papel que desempeña AI en conseguir la creación de marcos adecuados de riesgo, así como en supervisar los riesgos, se intensifica en su importancia.



C.P. y MIEF Jesús González Arellano
Socio de la Práctica de Servicios de Asesoría
en Riesgos de KPMG México
jesusgonzalez@kpmg.com.mx

Si se observa en específico la creación de valor, AI podría, de manera factible, expandir sus horizontes y así abarcar cinco áreas nuevas a las que tradicionalmente no les ha prestado atención:

- *Auditoría continua y análisis de información.* La automatización de procedimientos, el análisis de alerta temprana y el incremento de cobertura pueden ayudar a identificar o crear indicadores de desempeño clave que lleven a un despliegue eficiente y eficaz de recursos, de una manera que tome como base los riesgos.
- *Planeación e iniciativas estratégicas.* Verificar si las actividades que están muy por debajo de la jerarquía de un negocio, están siendo realizadas de acuerdo con la agenda planeada por la administración.
- *Cultura corporativa.* La ubicación ideal de AI le permite supervisar los procesos, a fin de medir las preocupaciones de los empleados, denuncias de conductas ilícitas, ética y cumplimiento, así como promover y desarrollar conciencia en relación con el fraude en todos los niveles.
- *Nuevas líneas de negocio y regiones geográficas.* Evaluar si existen los conjuntos de habilidades necesarias dentro de la compañía para obtener éxito al entrar a un nuevo mercado, línea de negocio o región geográfica.
- *Planeación y estrategia fiscal.* Analizar la estructura fiscal existente, considerando si la estrategia de planeación fiscal es acorde con los objetivos estratégicos.

Lo anterior es sólo una selección de las posibles nuevas tareas de creación de valor en las que AI podría verse envuelta. Sin embargo, descubrir las oportunidades para que AI se involucre en áreas que tradicionalmente han sido abandonadas es una cosa; contar con las habilidades que se requieren para manejar los procesos es otra muy diferente.

Manejo del reto del conjunto de habilidades

Recientemente, se han llevado a cabo esfuerzos de cumplimiento que han ocasionado que muchos equipos de AI se centren en la parte de finanzas, tanto en lo que se refiere a la perspectiva como al conjunto de habilidades.

Cambiar el enfoque, a fin de incluir el método de creación de valor, exige un cambio en el enfoque de auditoría y un requerimiento correspondiente para que los equipos de AI desarrollen y/o adquieran nuevas habilidades mediante la capacitación, contratación de nuevo personal o la subcontratación de talento a través de proveedores de servicios.

Sin embargo, aquí hay un punto importante que se debe tener presente: no sólo una o dos compañías enfrentan este tipo

de transformación dentro de su equipo de AI. Es posible que varias organizaciones estén considerando seguir este camino, ejerciendo una mayor presión en la ya de por sí estirada reserva de talento.


Es muy probable que el buscar acuerdos de abastecimiento externo de servicios (*outsourcing*) o proveedores de servicios, bajo un arreglo de abastecimiento conjunto, sea el camino más razonable que se deba recorrer; sin embargo, esto genera la pregunta de ¿qué tan a gusto se sentiría una compañía al ceder algún control sobre lo que podría llegar a ser una función interna cada vez más importante?

Al considerar las habilidades que se requieren en AI para administrar esta transición, podrían listarse las siguientes: conocimiento de la industria y experiencia funcional, capacidades de auditoría continuas, habilidades de fraude, habilidades interpersonales mejoradas (a fin de permitir una mejor comunicación con los dueños de los procesos y los ejecutivos de nivel C) y habilidades técnicas especializadas (por ejemplo, instrumentos financieros, TI, cadena de abastecimiento, impuestos, adquisición, tesorería, etcétera).

Con todo, en la parte superior de esa lista posiblemente se ubicaría la habilidad para trabajar con más de un enfoque de ERM. Ahora que las compañías están siendo inspeccionadas como nunca, y de forma más minuciosa sobre sus actividades de ERM, esto podría ser visto como el mayor catalizador para producir el cambio dentro de la función de AI.

Con un enfoque de administración de riesgos empresariales, AI podría superar su papel de supervisión, a fin de ayudar a influir y mejorar la forma en que se manejan los riesgos, incluso, antes de que se conviertan en retos.

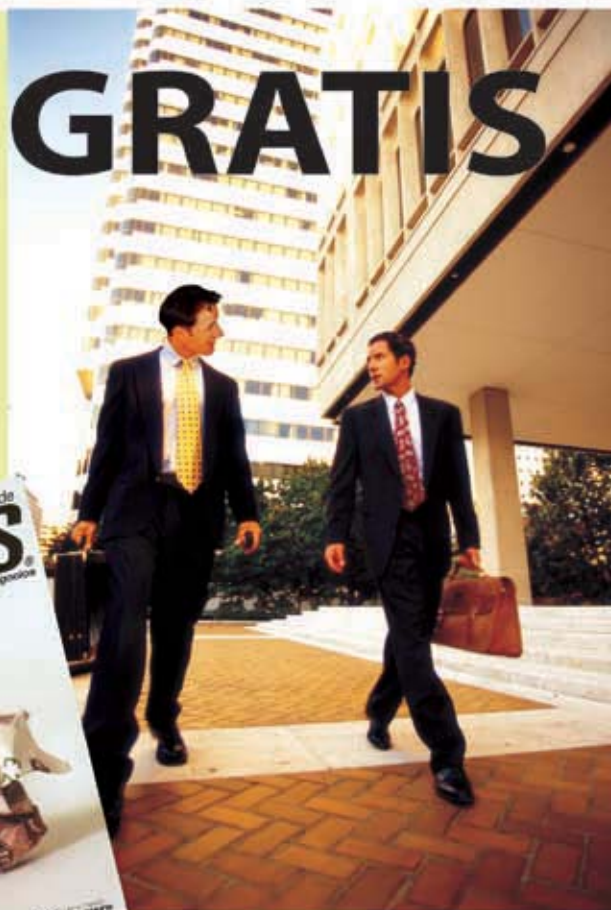
Más importante aún, al seguir la agenda del director de finanzas, auditoría puede ir más allá del cumplimiento para ayudar a que la organización mejore su desempeño general de negocio. Las actividades de auditoría interna deben concordar con los riesgos más significativos que enfrente una organización.

Todo lo anterior indica que, posiblemente, haya llegado el tiempo de que AI se libere de las cadenas de cumplimiento y reglamentarias, bajo las cuales ha desempeñado su labor por varios años, y retome su papel como un asesor confiable e independiente del consejo. 

Ejecutivos de **finanzas**[®] *el poder de los negocios*

RECIBA GRATIS

COLECCIÓN
CON LOS ÚLTIMOS 6
EJEMPLARES + UN
OBSEQUIO SORPRESA



visite nuestra página

www.ejecutivosdefinanzas.org.mx

suscripciones@imef.org.mx

¡Suscríbase!
OFERTA
ESPECIAL

50%

de descuento
24 ejemplares
por \$468.00
normal \$936.00

30%

de descuento
12 ejemplares
por \$327.00
normal \$468.00

Información Tel. 5559 8366 y 9151 5097 Fax. 9151 5098
Atención: Gloria Villagrán

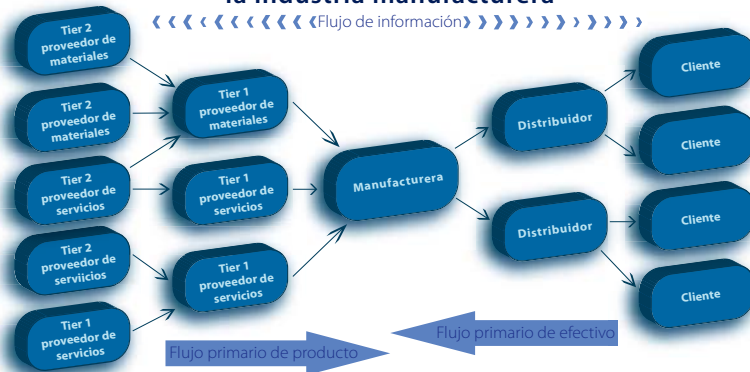


Si tomamos un poco de tiempo, nos conectamos a internet y buscamos la frase: *innovación en las empresas*, vamos a encontrar artículos, comentarios, e incluso tratados sobre la innovación y productividad, términos que por lo general se encuentran relacionados con: productos, logística y distribución, ergonomía, ecología, producción y operaciones, recursos humanos, y mercadotecnia.

Cabe resaltar la periodicidad con que se innova en finanzas ante los ojos del mercado; ya que, para éste, es en otros departamentos de una empresa donde los cambios o introducción de nuevas ideas son muy rápidos, en muchos casos son resultado del avance de la tecnología. Ejemplos de ello:

- El iPod™ de Apple Computer® que apareció en 2001. Apple® en seis años ha desarrollado su línea incluyendo el Nano™, el Shuffle™ y el iPhone™.
- Cualquier *Lap Top* que hoy se considere poderosa, en dos años podría no serlo.
- El tamaño de los USB drive, para compartir o trasladar archivos. Comenzamos con tamaños de almacenamiento de megabytes y hoy podemos encontrar capacidades de almacenamiento de gigabytes y terabytes.

Modelo de cadena de suministro en la industria manufacturera



Contaduría Pública

¿Cadena de suministros contra cadena de suministros?

Escenario 1

Competencia entre grupos de compañías en redes completamente distintas

»Apple Computer*
vs
»HP-Compaq

Antes que Apple utilizara procesadores Intel*

Escenario 2

Competencia entre compañías individuales con diferentes capacidades en sus modelos de cadenas de suministros

»Intel
vs
»AMD

Escenario 3

Competencia entre canales maestros con poder para determinar la naturaleza de las cadenas de suministro
»Dell
»Wal-Mart
»Kenmore

- Reducir tiempos de ciclo (tiempos de entrega, tiempos y tamaño de corridas de producción, etcétera).
- Bajar inventarios.
- Incrementar la satisfacción del cliente.

La participación del área finanzas en los cambios que tuvo la cadena de suministro de las empresas a lo largo del tiempo, por ejemplo, es y fue indispensable e imprescindible, pues sin su participación muchos de los cambios no se habrían realizado.

Entonces, los financieros sí innovamos y somos flexibles.

El ejecutivo de finanzas tiene uno de los trabajos más complejos y creativos, que es adaptar las formas de trabajo derivadas de las nuevas metodologías administrativas, para cumplir, entre otros, con:

- Legislaciones fiscales rígidas y no actuales.
- Normas internacionales (US GAAP, IFSR).
- Obligaciones de auditoría (SOX).

Tal vez, el ejecutivo en finanzas no sea el vocalista del grupo, pero algo sí es seguro, sin él, el grupo no se escucharía bien. *P*

GRÁFICA 2. APICS



CUADRO 1. APICS

Pero, ¿la integración de la cadena de suministro siempre fue así?, la respuesta es no. Se pasó de un escenario donde la empresa tenía relación sólo con los proveedores que a ella le surtían directamente, a tener identificador y evaluador a los proveedores que surten a sus proveedores, con el objetivo de establecer con todos ellos, relaciones duraderas y estratégicas, en respuesta a la competencia y rapidez de cambios en los mercados. En otras palabras, la competencia hace unos años era: *empresa vs. empresa*; y hoy en día, es *cadena de suministro vs. cadena de suministro*, como se muestra en el cuadro 1, desarrollado por APICS.

¿Y cuál es el éxito de una cadena de suministros sobre otra? La respuesta es **visibilidad y flexibilidad**. La visibilidad se adquiere a través de compartir información con proveedores y clientes (véase gráfica 2, APICS) sobre: errores de calidad, tendencias del mercado, garantías, áreas mutuas de oportunidad, producción y operaciones, logística, inventarios, y competencia.

Cuando se tiene visibilidad sobre las operaciones de los proveedores y clientes, se desarrolla la flexibilidad, y esta cualidad permite:

- Responder rápido, eficiente y efectivamente a cambios imprevistos.



Federico Ignacio Lozada Sánchez MBA, CFPIM
Gerente Regional de Control de Gestión y Proyectos, Telefónica Movistar
flozada@telefonicamovistar.com

¿Están nuestros alumnos realmente APRENDIENDO?

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

El pasado mes de agosto, en la reunión anual de la Asociación Americana de Contabilidad (*American Accounting Association*) tuve la oportunidad de asistir a un taller sobre técnicas de medición del aprendizaje (*assessment techniques*) en el salón de clases, cuyo tema cada vez cobra mayor importancia, sobre todo cuando se habla de la acreditación de los programas de estudio, ya que uno de los objetivos fundamentales de estas acreditaciones es comprobar que nuestros alumnos están aprendiendo lo establecido como objetivo en el perfil de egreso.

A continuación, se presentarán los puntos fundamentales abordados en este taller, iniciando con algunas consideraciones al respecto:

¿Qué se entiende por medición del aprendizaje? Tom Angelo lo define como un proceso continuo que tiene como objetivo fundamental entender y mejorar el aprendizaje del estudiante.

¿Cuál es el propósito de las técnicas de medición en el salón de clases? Fomentar la interacción entre el estudiante y el profesor, dar una retroalimentación rápida, comunicar expectativas realistas y respetar las diferentes formas de aprendizaje.

¿Cuál es la diferencia entre medición y evaluación del aprendizaje? La medición se centra en el aprendizaje del estudiante, documentándolo, explicándole y mejorando su desempeño; mientras que la evaluación se centra en el desempeño del profesor.

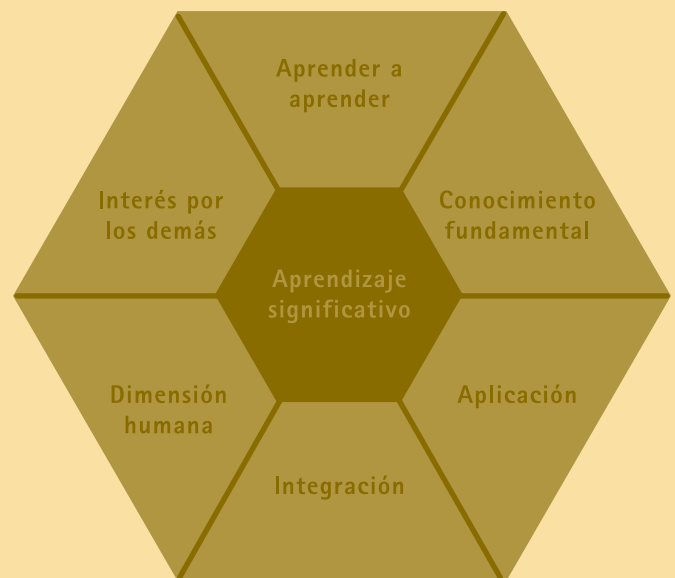
¿Cuál es la diferencia entre medición directa e indirecta? La medición directa consiste en adquirir evidencia del aprendizaje del estudiante, como es un examen, proyecto, portafolio o ensayo. En cambio, la medición indirecta se centra en los sentimientos del estudiante acerca de su aprendizaje.

¿Qué es lo que queremos saber acerca del aprendizaje de nuestros alumnos? Queremos medir lo que son capaces de hacer al salir del salón de clases, lo que implica conocer ¿qué saben? y ¿cómo piensan?

Para lograr lo anterior, es necesario seguir el siguiente proceso:

- Desarrollar los objetivos de aprendizaje.
- Medir el aprendizaje.
- Alinear las medidas con los objetivos de aprendizaje.
- Utilizar la información para mejorar el aprendizaje del estudiante.

Desarrollar los objetivos de aprendizaje. ¿Qué serán capaces de hacer los estudiantes al finalizar cada clase y cada curso? Se deben utilizar verbos de acción, y pueden emplearse modelos como el de la taxonomía de Bloom, o el de Fink, del aprendizaje significativo, que se muestra en la siguiente figura:



Gráfica 1. Un paradigma de enseñanza amplio. Naturaleza interactiva del aprendizaje significativo de Fink.

Como podemos apreciar, la figura del modelo de Fink se refiere a la interacción de seis dimensiones para lograr un aprendizaje significativo. En cada una de estas dimensiones deberán establecerse objetivos de aprendizaje:

Conocimiento fundamental. ¿Cuál es la información clave que nuestros alumnos deben recordar en el futuro? ¿Qué ideas y perspectivas son importantes para que nuestros estudiantes entiendan el curso? Tipo de verbos de acción a utilizar: *recordar, entender, identificar*.

Aplicación de metas. ¿Qué tipo de pensamiento es importante desarrollar en nuestros estudiantes? ¿Qué habilidades necesitan? ¿Requieren manejar proyectos complejos? Tipo de verbos de acción a utilizar: *usar, criticar, resolver, analizar, juzgar, hacer, imaginar, calcular, crear, tomar decisiones*.

Integración de metas. Debe ser entre los diversos temas del curso, las distintas perspectivas de los diferentes cursos, la vida social y personal de los alumnos. Tipo de verbos de acción a utilizar: *conectar, comparar, relacionar, integrar, identificar la interacción entre*.

Dimensión humana. ¿Qué deben aprender los estudiantes de sí mismos? ¿Qué deben aprender los estudiantes de los demás para poder interactuar entre sí? Tipo de verbos de acción a utilizar: *interactuar con, entender a los demás y decidir ser*.

Interés por los demás. Sentimientos, ideas, formas de pensar. Tipo de verbos de acción a utilizar: *valorar, estar más interesado en, emocionarse acerca de*.

Metas de aprender a aprender. ¿Cómo ser buen estudiante en el curso? ¿Cómo aprender sobre una materia en particular? ¿Cómo aprender por sí mismo? Tipo de verbos de acción a utilizar: *identificar fuentes de información, establecer una agenda de aprendizaje, leer y estudiar de manera efectiva*.

Medición del aprendizaje


Para cada uno de los objetivos de aprendizaje establecidos en cada una de las seis dimensiones señaladas con anterioridad, deberán utilizarse técnicas de medición específicas. Estas técnicas se aplicarán al inicio de un curso, en cada una de las clases y al final del curso.

Lo que se busca es evitar una desconexión entre los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y la retroalimentación dada al alumno, minimizando su frustración y enriqueciendo su aprendizaje.

Lo ideal es diseñar cédulas en cada uno de nuestros cursos, detallando los objetivos y sus técnicas de aprendizaje y medición correspondiente, como se muestra en la siguiente tabla:

Objetivos de aprendizaje	Técnicas de aprendizaje	Medición del aprendizaje
1. Conocimientos fundamentales	Lecturas, exposiciones	Exámenes, controles
2. Aplicación		
3. Integración		
4. Dimensión humana		
5. Interés por los demás		
6. Aprender a aprender		

La medición debe convertirse en una parte integral del aprendizaje, es la única forma en la que podemos saber si, efectivamente, estamos logrando nuestros objetivos y ayudando a nuestros alumnos a desarrollarse de una manera integral.

La medición debe ir mucho más allá de la determinación de una calificación, debe convertirse en un instrumento que guíe al maestro para ser, cada día, un mejor facilitador y motivador del aprendizaje, descubriendo y explotando al máximo la capacidad de cada uno de nuestros alumnos. 

Bibliografía

Workshop AAA, *Classroom assessment techniques*, Marsha Huber and David Dennis. August, 2007.



C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Directora del Departamento Académico de Contabilidad, ITAM
smeljem@itam.mx

¿COINCIDEN las Normas de Auditoría de México e IFAC?

C.P.C. Javier Cocina Martínez

El libro *Normas y procedimientos de auditoría y Normas para atestiguar* de la CONPA, señala, en su introducción:

"El Consejo de IFAC ha establecido un Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría (IAASB) para desarrollar y emitir normas sobre las prácticas de auditoría generalmente aceptadas, servicios relacionados y sobre la forma y contenido de los informes de auditoría. También puede emitir declaraciones, que no pretenden tener la autoridad de las normas, para proporcionar ayuda práctica a los auditores en la implementación de las mismas.

Los integrantes de IAASB son aquellos nominados por las asociaciones de miembros, en los países seleccionados por el Consejo de IFAC, para servir al IAASB. El representante designado por una asociación miembro para servir al IAASB, debe ser a su vez miembro de dicha asociación.

Las normas internacionales de auditoría pretenden su aceptación y aplicación mundial; sin embargo, no prevalecen sobre las reglamentaciones locales que rigen la auditoría de información financiera en cada país. En la medida en que estas normas estén de acuerdo con las reglamentaciones locales sobre un asunto en particular, la auditoría de la información financiera en dicho país estará realizada de acuerdo con dichas reglamentaciones y cumplirá automáticamente con las normas internacionales relativas a esa materia".


La afirmación final (la subrayada) puede mal interpretarse, de acuerdo con las afirmaciones que hace IAASB en el numeral 3 de su prefacio del libro sobre las NIA, como sigue: "los pronunciamientos de IAASB rigen los trabajos de auditoría, revisión, otros trabajos para atestiguar y servicios relacionados que se conducen de acuerdo con normas internacionales. No pasan por encima de las leyes o regulaciones locales que rigen la auditoría de estados financieros históricos o trabajos de atestiguamiento sobre otra información en un país determinado, las cuales se requiere seguir de acuerdo a las normas nacionales de dicho país. En caso de que las normas difieran de, o entren en conflicto con, las normas IAASB sobre una materia en particular, un trabajo conducido de acuerdo con las leyes o regulaciones locales no



cumplirá **de manera automática con las normas de IAASB**. Un contador profesional no deberá representar un cumplimiento con las normas de IAASB, a menos que el contador profesional haya cumplido totalmente con todas las que sean relevantes para el trabajo".

Como se puede observar, la afirmación de IAASB (la subrayada) es totalmente contraria a la afirmación que se hace en el libro de la CONPA.

La contradicción proviene de la traducción del libro de IFAC sobre las NIA. Esto implica, por un lado, la modificación del libro de la CONPA y, por el otro, un estudio de las diferencias que pueden existir entre las normas y procedimientos de auditoría y normas para atestiguar, emitidas por la CONPA, y las NIAS de IFAC.

Es muy probable que las diferencias sean pocas o que se deban a situaciones o particularidades del entorno mexicano; no obstante, de cualquier manera, deben (si procede) darlas a conocer a los auditores y a la comunidad de negocios de nuestro país, con el fin de poder tener la certeza de que nuestras normas coinciden con la normatividad internacional. 

C.P.C. Javier Cocina Martínez

Miembro de la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP y Profesor del ITAM

LA CERTIFICACIÓN PROFESIONAL HACE LA DIFERENCIA

¿Ya te certificaste?



www.imcp.org.mx

Informes: En tu Colegio federado al IMCP o en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Tel. (55) 5267 6423, Fax. (55) 5596 6950, e-mail: asistente.certificacion@imcp.org.mx

El IMCP es el único organismo que cuenta con un proceso para certificar al contador público, en México, con reconocimiento nacional e internacional

Hoy, una diferencia...
...Mañana, una necesidad

próximo examen

28 y 29 de marzo 2008



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

2008: complicado, pero con oportunidades

(Primera parte)

Manuel Guzmán M.
Luis Flores S.

Entorno Local

En perspectiva, y después de varios elementos negativos a lo largo de 2007, nuestra economía logró mantenerse a flote debido a:

- La consolidación de la estabilidad macroeconómica, lo cual permitió que, bajo una nueva administración, hubiera relativa estabilidad en las tasas de interés y facilitó que el consumo y la inversión privadas siguieran creciendo aunque a menores tasas que en años previos.
- Se reactivó la agenda sobre reformas estructurales, de tal forma que a la fecha se cuenta con una nueva Ley del ISSSTE y se ha aprobado una Reforma Fiscal que permiten mayor certidumbre. Esto facilitó que dos agencias calificadoras subieran la evaluación de la deuda mexicana para ubicarla a un solo escalón del nivel "A", donde se ubican economías como las de Chile o China.
- La continuidad de la política económica ha permitido que los mercados locales reconozcan la menor presión sobre la economía después de las disminuciones de deuda externa del sector público.

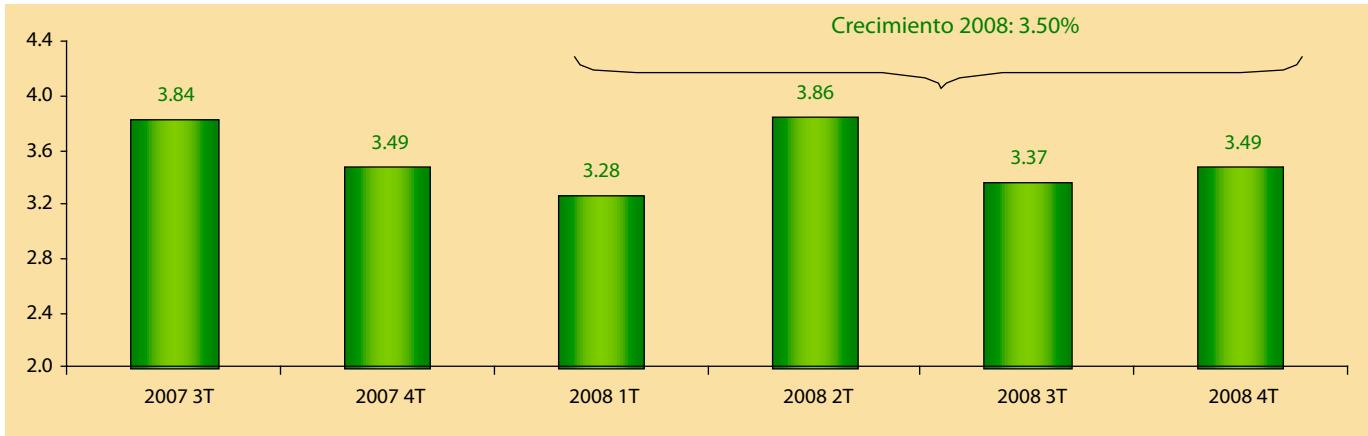
En el medio doméstico, el principal riesgo a lo largo de 2007 fue la inflación. Por una parte, el entorno externo fue complicado en materia de precios y, de hecho, a principios de año, los aumentos en el precio de la tortilla desencadenaron en una restricción monetaria por parte de Banco de México. Además, dentro de la Reforma Fiscal, se aprobaron mayores impuestos en las gasolinas. Lo anterior, motivó que las expectativas de inflación para 2007 y 2008 se elevaran. Este hecho tenía potencial de afectar a las negociaciones salariales en detrimento del *balance de riesgos*.

En 2008, nuestra economía mostrará un mejor desempeño. La inversión privada seguirá desarrollándose favorablemente y el consumo privado seguirá creciendo, pero a menor ritmo que en años anteriores. La demanda externa seguirá sujeta al desempeño económico de Estados Unidos de América (EE.UU.) Por su parte, los mercados locales seguirán atentos a la inflación, esperando que ésta vaya cediendo paulatinamente, al saber que, en el largo plazo, con un menor riesgo-país y con sólidos fundamentos, será posible preservar tasas de interés relativamente estables. Por último, la Reforma Fiscal recientemente aprobada abre la puerta para abordar *reformas estructurales* pendientes.



GRÁFICA 1. Expectativas de crecimiento del PIB de México para 2008 (Var. % anual)

Fuente: Elaboración propia con información de Banxico e Ixe.



Producto Interno Bruto (PIB) en 2008: 3.50%

En los dos primeros trimestres de 2007, la *oferta agregada* mantuvo un crecimiento, pero con diferencias considerables respecto al mismo periodo del año anterior. Al interior de la misma, el PIB registró avances de 2.55 y 2.80%, para los primeros dos trimestres, respectivamente (contra 5.5 y 4.9%, en los mismos periodos de 2006). Asimismo, las importaciones presentaron incrementos de 5.6 y 7.5% en los trimestres mencionados, cifras menores a los crecimientos de 16.0 y 12.9% en 2006, respectivamente.

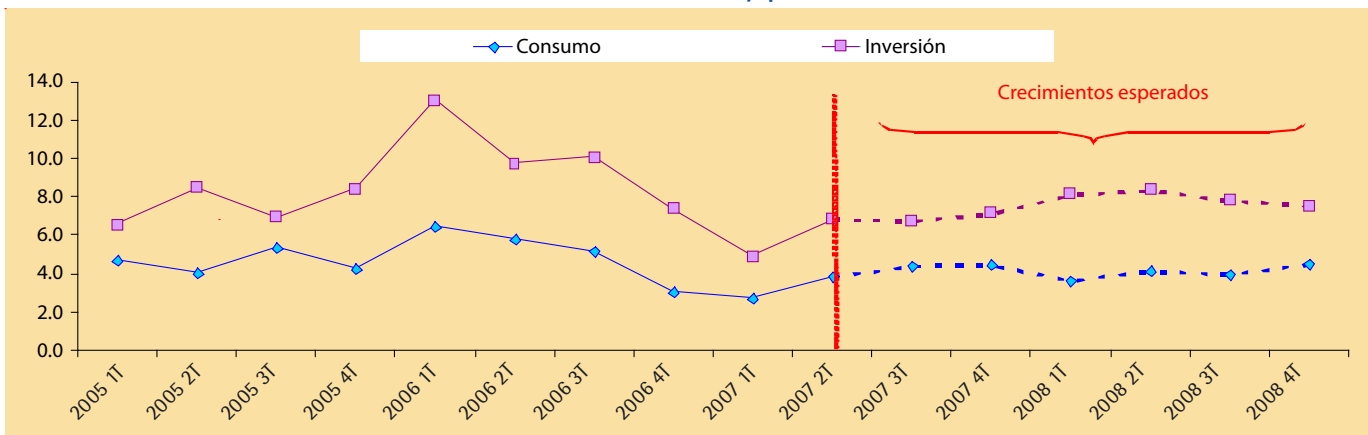
En 2007, el desempeño del crecimiento económico de México se vio limitado por el comportamiento de la economía de EE.UU. En virtud de lo anterior y una menor demanda externa a lo originalmente estimado, el pronóstico de crecimiento de México se vino recortando durante 2007. No obstante, los resultados más recientes de inversión fija bruta nos hacen prever que el PIB de México aún pueda crecer ligeramente por arriba de 3% para todo 2007.

No obstante, el panorama de crecimiento para 2008 tanto de la economía estadounidense como de la mexicana (ver gráfica 1), es más positivo de lo que se concretó en la primera mitad de 2007. En este caso, prevemos que la economía mexicana regis-

tre un repunte, debido a un aceptable desempeño del mercado interno (consumo e inversión privados) y una ligera reactivación de la demanda externa (exportaciones hacia los EE.UU.) De la misma forma, anticipamos que la actividad industrial en México tendrá una recuperación moderada.

Un indicador que tenemos como referente del favorable comportamiento y tendencia de la inversión (ver gráfica 2) son los recientes resultados de la inversión fija bruta, los cuales han venido sobrepasando las expectativas. De tal forma, la inversión mantuvo un crecimiento de 7.8% en julio y de manera acumulada en los primeros siete meses de 2007, mantiene un incremento de 6.2% a tasa anual. Con estos datos, en donde la tendencia de crecimiento se mantiene, el incremento en la formación bruta de capital para el próximo año sería de más de 8.0%. Este panorama también tiene sustento en los apartados de la reforma hacendaria, ya que será el próximo año cuando la inversión en la infraestructura comience a crecer. El panorama positivo de la inversión privada no se limita a 2008 sino que, en general, consideramos que en un horizonte mayor, la formación bruta de capital fija estará creciendo a una tasa promedio anual de 8.5% en los próximos cinco años. En efecto, además de un marco de estabilidad y mayor disponibilidad de recursos, la inversión se verá beneficiada por una mayor profundidad de los mercados

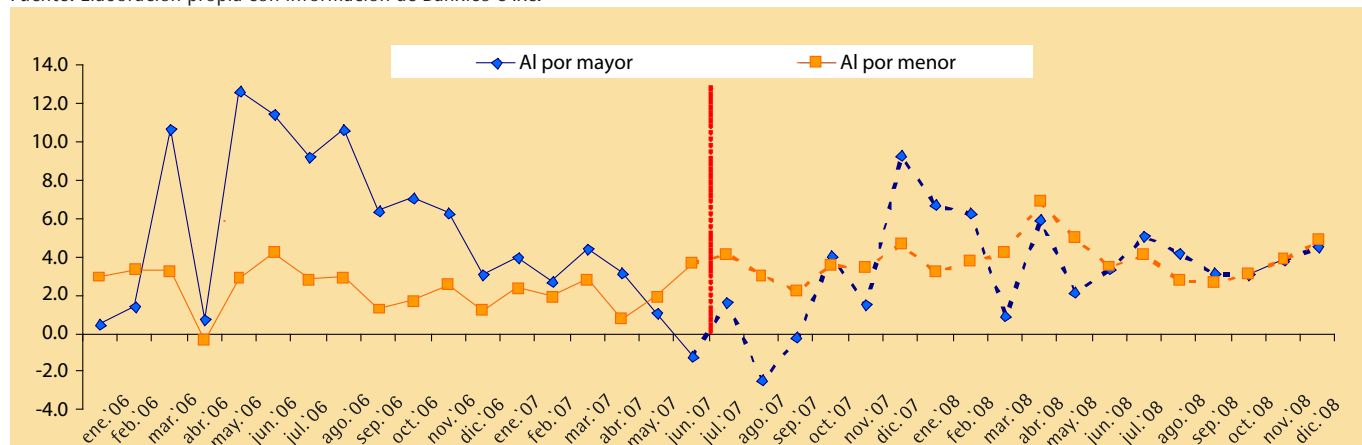
GRÁFICA 2. Consumo e Inversión en México: observados y pronósticos (Var. % anual)



Fuente: Elaboración propia con información de Banxico e Ixe.

GRÁFICA 3. Ventas al mayoreo y al menudeo (Var. % anual)

Fuente: Elaboración propia con información de Banxico e Ixe.



financieros locales y diversas regulaciones nuevas que facilitarán las *asociaciones públicas-privadas*.

En cuanto al sector consumo (ver gráfica 2), prevemos una modesta recuperación consistente con una estabilidad macroeconómica que facilita la continuidad del crédito. En el mismo tono, prevemos una recuperación en las ventas al mayoreo y menudeo, aunque advertimos que estas variables han venido subrepresentando el desempeño del consumo privado durante los últimos años. De la misma forma, consideramos que una moderación en el ritmo de crecimiento de las remesas familiares, tendrá un impacto negativo, pero limitado sobre el consumo privado. En conjunto, en la medida que la inflación se mantenga en niveles razonablemente bajos, haya continuidad en el crédito y la economía registre una ligera recuperación, el consumo privado seguirá creciendo a tasas anuales cercanas a 4%. No obstante, juzgamos como poco probable que se vuelvan a registrar tasas de crecimiento superiores a 5% en los próximos dos años.

Por último, reconocemos que, del lado de la *demanda agregada*, las exportaciones seguirán siendo un elemento crucial. Esta variable resultará influenciada positivamente si es que, como hemos mencionado y previsto, la economía de EE.UU., entra en una fase de recuperación para 2008. Nuestro pronóstico de crecimiento de las exportaciones nacionales es de 7.4% para el próximo año (contra 4.7% estimado para el cierre de 2007).

Vale la pena recordar que, casi 85% de nuestras exportaciones tienen como destino a los EE.UU. Esta situación repercutió en contra durante 2007 en un panorama de menor demanda por parte de EE.UU. Por este motivo, se reaviva la necesidad de incrementar la competitividad de nuestras exportaciones, así como explotar mejor los acuerdos comerciales que México tiene con mercados muy interesantes alrededor del mundo. Nuestro país tiene tratados de libre comercio no sólo con EE.UU. (la primera potencia económica), sino también con la Unión Europea y Japón (segunda y tercera potencia económica, respectivamente).

Inflación en 2008: 3.70%

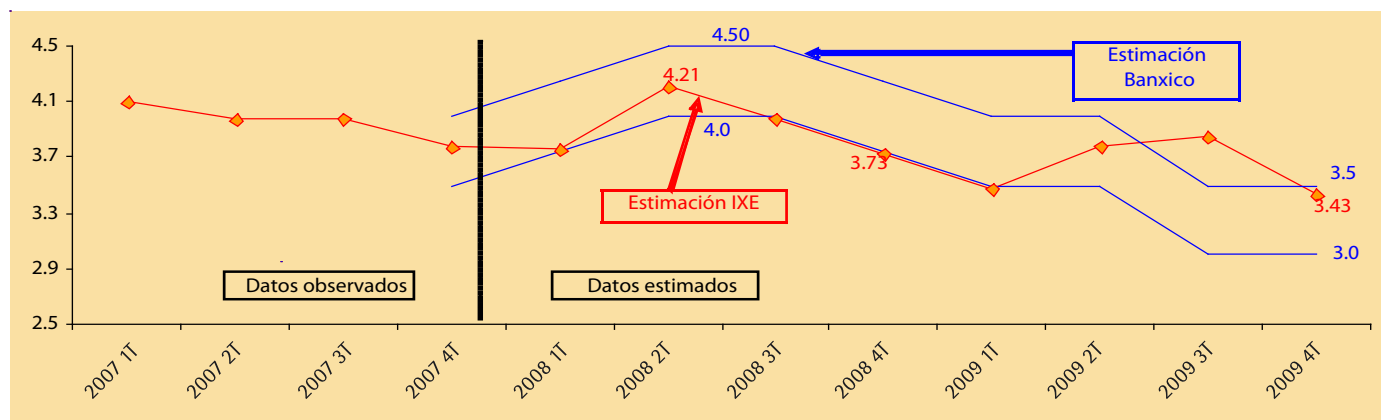
La inflación anual ha registrado niveles muy cercanos a 4% e, incluso, ha superado esta barrera por momentos en 2007 (ver gráfica 4). La explicación a este comportamiento tiene origen en la presión de precios de productos agropecuarios y alimenticios, cuyos incrementos han presionado al Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Es importante destacar que, permanecer cerca del rango alto del objetivo del Banco de México ($3 \pm 1\%$), finalmente hizo que esta institución volviera a restringir su política monetaria en octubre de 2007 para contener el alza de precios y de expectativas.

El pronóstico para 2008, considera los eventos estacionales en los precios de la energía, productos agropecuarios (jitomate y cebolla, principalmente), educación y periodos vacacionales (ver gráfica 4). Además, consideramos la existencia de un aumento extraordinario de 0.31% mensual a las gasolinas y diesel a partir de enero de 2008 hasta junio de 2009. También, hemos incorporado los efectos sobre la inflación subyacente al incorporarse los gastos de educación privada. Asimismo, el hecho de que el Banco de México abandone el "corto monetario" sustituyéndolo por la tasa de fondeo, es más una formalización (ya se venía dando en la práctica), y no tiene efectos sobre la política monetaria hacia 2008.

Así, anticipamos un escenario inflacionario en donde se perciben incrementos de precios energéticos (a excepción de mayo donde estacionalmente existe la aplicación del subsidio al consumo de electricidad) con sus consecuentes efectos indirectos, sobre todo en expectativas. En términos anuales, estimamos que las presiones inflacionarias sean significativas durante la primera mitad hasta tocar un máximo por arriba de 4%, para luego descender hacia finales del año en gran parte soportado por la medida restrictiva de Banco de México tomada en octubre de 2007. Esta trayectoria hará que la inflación se ubique del rango alto del objetivo inflacionario ($3 \pm 1\%$). En consecuencia, debería observarse una mayor estabilidad en las expectativas inflacionarias y las revisiones salariales tendrían que mantenerse estables. De cumplirse dicho escenario, esperaríamos que la inflación efectivamente se aproxime a 3% en 2009.

GRÁFICA 4. Inflación general observada, pronóstico Ixe y pronóstico Banxico (Var. % anual)

Fuente: Elaboración propia con información de Banxico e Ixe.




Tasas de interés: estabilidad en 7.49%, promedio

El 27 de abril de 2007, el Banco de México decidió incrementar la tasa de fondeo en 25 pb para ubicarla en 7.25%. El anuncio se dio días después de que el resultado de inflación en la primera quincena de abril había sido muy positivo tanto en su parte general como en su parte subyacente. Asimismo, se había anunciado la extensión del *Acuerdo para la Estabilización de la Tortilla* hasta el mes de agosto. Por tal motivo, el anuncio resultó sorpresivo para los mercados. Las razones para dicho incremento radicarón en que las expectativas inflacionarias se encontraban en niveles altos y que los precios de algunos agropecuarios, granos y materias primas presentaban incrementos importantes y un elevado nivel de volatilidad.

De la misma forma, el pasado 26 de octubre, el Banco Central volvió a restringir en 25 pb las condiciones monetarias internas para ubicar la tasa de fondeo en 7.50%. El anuncio, que estuvo en línea con nuestra propia estimación, fue sorpresivo para la mayoría de los analistas. Las razones del nuevo incremento aducen a:

- Impacto negativo de la Reforma Fiscal sobre los precios.
- Continuidad de las presiones en productos agropecuarios, granos y energéticos.
- Deterioro de las expectativas inflacionarias derivado de los rubros anteriores.

En contraste, las mejores calificaciones de la deuda soberana de México y un menor riesgo-país deberían redundar en menores tasas de interés. Así, las presiones inflacionarias se concentran en el corto plazo, pero subsisten riesgos en el mediano plazo. La estructura "inter-temporal" de rendimientos ha resultado en atractivos diferenciales relativos entre instrumentos de largo y corto plazo. Resta anticiparse a los posibles movimientos por parte del Banco de México, pero dado que en octubre realizó un nuevo ajuste, consideramos que extenderá una pausa monetaria durante todo 2008. Lo anterior, siempre y cuando las expectativas inflacionarias cedan y las revisiones salariales se mantengan estables.

En la segunda parte del artículo se tratarán los puntos siguientes: cuenta corriente: -1.38% del PIB, tipo de cambio en 2008: 10.97, promedio, balance público: 0% del PIB, así como la conclusión de los autores. 



Manuel Guzmán M.
Director General de Inversiones Ixe Grupo Financiero
mguzman@ixe.com.mx

Luis Flores S.
Economista Senior IXE Grupo Financiero

Las trampas que se hacen conscientemente = impunidad

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

El origen del término "trampa" se remonta a un artificio para lograr algo. Por ejemplo, una excavación disfrazada para cazar un animal, un dispositivo para retener sustancias, etc. Sin embargo, el término se aplica también para identificar infracciones intencionales a las reglas o bien, la burla de una regla en perjuicio de alguien hasta actos ilícitos que no aparentan ilegalidad. Es a estos conceptos a los que me referiré.

Las trampas se han incorporado a la vida en forma tan natural que no son percibidas con claridad. En la calle, sin importar el nivel social, se arroja, con toda naturalidad, la colilla del cigarro en cualquier lugar menos el basurero; esto mismo sucede con el pañuelo desechable, el pañal de los niños, los envases de refrescos o cervezas, los envases de cartón, el chicle y, en muchos casos, las bolsas de la basura, incluso, los desechos de una obra (cascajo). Pretextos abiertos sobran, entre otros, los siguientes:

- Otros lo hacen también.
- Es poquito.
- Fue excepcional.
- Estaba sucio.

Otros, los ocultos, son:

- Nadie me ve.
- Puedo decir que yo no fui.
- Para eso está la autoridad que no vigila.

Sin embargo, cuando se va a otro país no se actúa así ¿por qué?

En la vida pública, para muchos, es natural no respetar las filas:

- Al pagar en el supermercado.
- Al realizar algún pago.
- Al comprar un boleto.
- Al entrar a un espectáculo.
- Al ingresar al aeropuerto.

Cuando se va en el auto no esperar el turno en una fila sino meterse entre los otros; en las competencias deportivas, ingerir sustancias especiales para ganar; recientemente, en alguna carrera no recorrer el trayecto completo y tomar atajos para ganar; no pagar los impuestos, pagar con artificios para hacerlo en forma mínima o solicitar devoluciones no procedentes.

En los ejemplos anteriores, se argumenta que:

- A nadie se hace daño.
- ¿Por qué no reclaman?
- No les importa.
- Sólo fue una vez.
- Iba de prisa, etcétera.

En la vida estudiantil se recurre a pasar lista y no asistir a los cursos, comprar exámenes para aprobar la materia, usar acordeones, hacerse pasar por otro en la presentación de los exámenes. En todo ello existe una falta de conciencia del significado profundo de los hechos: no resulta preocupante engañar.

En la vida familiar, mentir cotidianamente, pero poquito, porque es necesario, es piadoso, no tiene importancia decir que sí se llega, que sí se hace y no llegar y no hacer, o hacer menos de lo prometido, con conciencia del engaño, pero con inconciencia del significado.

Y en esta forma de ser y actuar subyace la tranquila impunidad. No se ve la trampa y, por tanto, no se siente peso moral alguno. Sin sentir, insertamos en todo ambiente la cultura de la trampa múltiple y de la impunidad. Y también, sin el menor recato, señalamos al otro que miente, cuando nosotros mentimos; al otro que hace trampa, cuando nosotros también hacemos "trampitas"; al otro que no paga, cuando nosotros engañamos al fisco, y a otros en cada ocasión que se presente. ¿Y qué tal, cuando ganamos, sabiendo que perdimos? Es para reflexionar, ¿no creen?

Urge iniciar con nosotros, internamente. Urge autoanalizarnos. Urge, no solamente decir no a la impunidad, sino demostrarlo en cada uno de nuestros actos desde lo pequeño, en el día con día para aspirar a otro ambiente y cultura así como para recuperar, en consecuencia, los planteamientos éticos correlativos.

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García
Integrante de la Comisión de Revista del IMCP
bastelan1148@prodigy.net.mx