



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

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



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

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 2005-2006

Presidente

C.P.C. Alberto Álvarez Del Campo

Vicepresidente General

C.P.C. Luis Rafael Moirón Llosa

Tesorero

C.P.C. Francisco Javier García Sabaté

Secretario

C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez

Protesorero

C.P.C. José Luis Valera Benito

Director Ejecutivo

C.P.C. Federico Ríos León y Vélez

Auditor

C.P.C. Juan Manuel Ferrón Solís

Vicepresidencias de Operación

Legislación

C.P.C. Jaime Sánchez-Mejorada Fernández

Práctica Externa

C.P.C. José Luis García Ramírez

Relaciones y Difusión

C.P.C. José T. Franco Minero

Sector Empresas

C.P.C. Raúl González Lima

Docencia

C.P. Eduardo Ávalos Lira

Sector Gobierno

C.P.C. José Armando Plata Sandoval

Fiscal

C.P.C. Francisco Macías Valadez Treviño

Asuntos Internacionales

C.P.C. Javier García Padilla

Vicepresidencias Regionales

Centro

C.P.C. Eduardo Ojeda López Aguado

Centro-Itsmo-Peninsular

C.P.C. Graciela E. Pasquel Sánchez

Centro-Occidente

C.P.C. Enrique Luévano Olvera

Noreste

C.P.C. Manuel Gómez Rodríguez

Noroeste

C.P.C. Víctor Manuel Prieto Gastélum

Presidente de la Comisión de Relaciones,

Apoyo y Servicio a Federadas

C.P.C. José Antonio Snell Arguijo

Presidente de la Comisión de Membresía

C.P.C. Luis González Ortega

6



12



20



32



EDITORIAL

4 La consultoría, sus campos de acción

EXPRESIONES DE CONSULTORÍA PROPIAS DE LA CONTADURÍA PÚBLICA

6 Los Contadores Públicos como consultores, ¿nos hemos quedado atrás?

C.P.C. y L.A. Norberto Agramonte Rivera

CONSULTORÍA FISCAL

8 La consultoría fiscal y los servicios a la comunidad

C.P.C., L.A.E. y M.I. Martha Josefina Gómez Gutiérrez

CONSULTORÍA FINANCIERA

10 Consultoría para emprendedores. Un enfoque financiero

Dr. Juan Danilo Díaz Ruiz

12 ¿Por qué dar consultoría a los emprendedores?

L.A. Francisco Martínez García • L.A. y Mtro. Alejandro Olivares Chapa

INVERSIONES

14 ¿Dónde invertir en 2006? Analicemos Europa

C.P.C. Concepción Bermúdez Cruz

INFORMÁTICA

16 Consideraciones de la consultoría en la mejora de procesos automatizados

M.A. y CISA Ernesto Zeuz Zamora Herrera

20 Análisis y evaluación de riesgos en tecnologías de información

Lic. Adrián Palma Castillo, CISSP, CISA, CISM

24 Conduciendo por los caminos seguros de los negocios

Ing. Javier Montaña G.

26 La administración del riesgo en los negocios

C.P.C. Jesús Humberto Acuña

ÉTICA Y GOBERNABILIDAD

30 La consultoría en materia ética

C.P.C. y Mtro. Arturo Díaz Alonso

ADMINISTRACIÓN

- 32** El Contador Público en la gestión de la tecnología de información
C.P. Gustavo Adolfo Solís Montes, CISA, CISM
- 38** El Contador Público como consultor en reestructuraciones y liquidaciones de empresas
C.P.C. Gerardo Lozano Dubernard
- 42** Institucionalización de las empresas familiares y las familias empresarias
C.P. Juan Carlos Simón Baqueiro
- 46** Evaluación al desempeño
C.P.C. Armando José Luis Valera Benito
- 50** Evaluación de funciones en la alta dirección
L.A. Ruth Sánchez Díaz
- 52** En la consultoría antifraude, la prevención es 80% de la solución
Mario Rodríguez Álvarez, CPA • L.A.E. José Claudio Treviño Serrato, CFE, CFI
- 56** El auditor interno como consultor de negocios, el reto del siglo XXI
Lic. Ricardo Gutiérrez C., CCSA
- 58** Consultoría en la nueva Ley de Mercado de Valores
C.P.C. Ariadna Laura Muñiz Patiño

SECCIONES

TRANSPARENCIA

- 60** Transparencia y rendición de cuentas en el Legislativo
Mtro. Joel Estudillo Rendón

DOCENCIA

- 62** Perspectivas de un Contador empresarial
C.P.C. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

HORIZONTES

- 64** Algunos "cómo" sobre la contratación de consultores
C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García



COMISIÓN DE REVISTA

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

DIRECTORIO

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

- Corrección de estilo** Dzoara Rodríguez Velázquez
Nicolás Centeno Bañuelos

- Publicidad Institucional** Rosalba Martínez Velasco
Josué Galindo Torres

- 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 I 1700, D.F.
Tel.: 52-67-64-00, FAX 55-96-69-50
E-mail: suscripcion@imcp.org.mx

- Tiraje** 22,500 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 al uso exclusivo del título: 04-1990-000000001609-102, expedido por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Impreso en los Talleres de Imprenta Ajusto, S.A. de C.V. Tel. 57-40-56-20 Fax 57-40-27-41

Dependiendo del segmento de actividad del campo de la Contaduría Pública en que nos desenvolvamos o bien, de los servicios demandados a los profesionales de la Contaduría, la consultoría puede resultar un concepto cercano y a la vez lejano en términos prácticos. Sin embargo, el Contador Público apoya a las organizaciones dentro de este ámbito de acción.

Resulta ser un concepto amplio porque al interior de las organizaciones, el Contador Público de hoy conoce fuerzas y debilidades, y al estar en contacto con el medio ambiente tiene la oportunidad de contribuir en la ubicación de las oportunidades y amenazas que presenta el dominio ambiental del negocio, su complejidad y su dinamismo. Es un término restringido, pues será la habilidad y especialización del Contador Público lo que marcará su campo de actuación en la consultoría.

Con esta orientación, este número de Contaduría Pública pretende mostrar al lector algo de la extensa gama de servicios que en consultoría puede ofrecer el Contador Público, sus despachos y sus asociaciones. Por otro lado, impulsará la imagen de la Contaduría Pública más allá de los servicios clásicos de la auditoría externa y la contabilidad, para hacer patente el compromiso que tiene con la sociedad así como con sus organizaciones.

*Comisión de Revista
Mayo de 2006*



C.P.C. y L.A. Norberto Agramonte Rivera

*Socio Director de Sisto,
Agramonte y Asociados, S.C.
Ex presidente de la Comisión de
Consultoría del IMCP*



Los Contadores Públicos como consultores, ¿nos hemos quedado atrás?

La consultoría siempre ha sido un tema de interés para la Contaduría Pública. Desde hace al menos 45 años, se le ha dado mucha importancia y ha sido motivo de múltiples tentativas para desarrollarla. El interés no ha sido académico o dogmático, ha estado motivado por la percepción de que constituye una fuente muy importante de ingresos para los profesionales independientes, a través de servicios valiosos que los clientes necesitan para el buen funcionamiento de sus negocios.

Es claro que los clientes de dichos profesionales independientes, dada la confianza que inspiran, les seguirán solicitando servicios profesionales de muy diversa índole, como hasta ahora lo han hecho; es decir, la profesión tiene en realidad varios nichos de servicio potenciales de consultoría.

No obstante la diversidad de servicios que les son solicitados, no cabe duda de que los profesionales de la Contaduría Pública tenemos campos de acción naturales, apropiados para nosotros, derivados de nuestras capacidades reales y académicas; por ello, resulta lógico pensar que en ellos deberíamos desarrollarnos, más aún si los clientes así lo requieran.

Sin embargo, veamos qué ha pasado desde 1960 con este tema.

En resumen, en ese tiempo sí hubo una gran inquietud profesional por definir los servicios que deberían ofrecerse y cómo deberían llevarse a cabo, sin romper con las normas de ética profesional. Tanto las ocho grandes (en esa época) como las firmas menores estuvieron muy interesadas. Casi puede decirse que fue precisamente de esa inquietud que surgió la carrera de “Licenciado en Administración de Empresas”, la que cursaron, como primeros aspirantes, Contadores Públicos que se daban clases entre ellos (no había otros especialistas). La verdad es que había un gran deseo de capacitarse para atender las demandas de las empresas.



De los colegas distinguidos que participaron en las conferencias y publicaciones de esa época figuran, entre otros, los siguientes:

- Oscar Chávez Flores
- Luis Correa Quintero
- Antonio Galaz Hoffmann
- Joaquín Gómez Morfín
- Francisco Javier Laris Casillas
- Juan Manuel Martínez Parente
- Alberto Núñez Esteva
- Eugenio Sisto Velasco
- Alfonso Stransky Forcada

A partir de entonces, dicho en forma de resumen, las grandes firmas fueron integrando grandes departamentos de servicios en muy diversas áreas con otro tipo de profesionales y, en realidad, sí aprovecharon y se esforzaron en atender –en toda su magnitud– las necesidades de los clientes. No ocurrió lo mismo con las firmas más pequeñas, pues fueron muy pocas, por no decir ninguna, las que cubrieron esta necesidad. Incluso hoy, de acuerdo con un estudio realizado recientemente por la Comisión de Consultoría del IMCP antes de la entrada en vigor de la Ley Sarbarnes-Oxley, prácticamente ningún despacho (además de las cuatro grandes), ofrece servicios de consultoría propios de la Contaduría Pública de alto grado de complejidad, salvo los referentes a teneduría de libros y asesoría fiscal.

Desafortunadamente, nuestras agrupaciones profesionales tampoco han fomentado el desarrollo de estos servicios ni se ha hecho un esfuerzo real por tomar una postura respecto a qué debemos entender como servicios de consultoría propios de los profesionales de la Contaduría Pública; es decir, partiendo de su capacitación y preparación académica. No obstante, el concepto de consultoría sí ha sido (y es) muy utilizado; de este modo, se organizan semanas y jornadas de consultoría, en las cuales vemos con sorpresa que muy pocos de los expositores

son Contadores Públicos. En la mayoría de los casos, intervienen ingenieros y los pocos Contadores Públicos que participan son expertos, casi siempre, en herramientas electrónicas. También se escriben artículos sobre consultoría, en los cuales encontramos, sorpresivamente, que se nos

**Creemos que
el camino es tratar
de que los clientes
conozcan y demanden
servicios de
mayor complejidad**

atribuyen habilidades propias de disciplinas que no nos son naturales, como las relaciones públicas, ventas, administración, computación, etcétera.

¿Qué está pasando? ¿Será que somos expertos en todos los problemas de las empresas? ¿No será peligroso y falto de ética que ofrezcamos servicios para los que no estamos preparados? ¿Por qué nuestras agrupaciones profesionales no han hecho algo para precisar, definir, orientar o inclusive normar las actividades que como consultores o asesores podemos realizar los Contadores Públicos en los campos que nos son propios? ¿Por qué se han descuidado esos servicios que pueden ayudar a crecer a las firmas más pequeñas?

Desde luego, no nos referimos a aquellos trabajos que puede realizar cualquier

Contador Público con estudios complementarios a su profesión o apoyado en profesionales con especialidades diferentes a las suyas. Eso pasa con cualquier otra profesión. Nos estamos refiriendo a los trabajos que, sin ningún otro estudio adicional a nuestra licenciatura, podemos realizar, los cuales son de alta complejidad y podrían ayudar a resolver gran parte de los problemas de los clientes, sobre todo en el interior de la república, en donde es sabido que los despachos prácticamente se limitan a ofrecer y dar servicios de teneduría de libros, asesoría fiscal, arqueos, inventarios físicos, implantación de paquetes de contabilidad y otros trabajos de menor grado de dificultad profesional.

Creemos que el camino es tratar de que los clientes conozcan y demanden servicios de mayor complejidad; éstos son: los referentes a planeación y control financiero; la definición de políticas de estructura financiera, como las inversiones óptimas de efectivo, políticas de crédito, control y manejo permanentes de cuentas por cobrar; el control estratégico de inversión en inventarios; las políticas financieras adecuadas de control de activos fijos; las políticas de dividendos; la estructura óptima de los pasivos; los diferentes aspectos del manejo y control de costos; la auditoría interna, etcétera.

Consideramos que todo este potencial puede lograrse si convencemos a nuestras agrupaciones de trabajar para que la sociedad conozca nuestras habilidades; por ello, es indispensable concientizarlas y concientizar también a los profesionales de aquello que pueden ofrecer.

Actualmente, la nueva Comisión de Consultoría se ha impuesto esa labor, por medio de pláticas en toda la república y de boletines orientadores. Esta labor apenas inicia, pero pretende alcanzar el éxito que, poco a poco, ayude a los Contadores Públicos a mejorar y hacer crecer sus firmas. 



C.P.C., L.A.E. y M.I. Martha Josefina Gómez Gutiérrez
mgomez@server.contad.unam.mx

*Coordinadora del Área Fiscal y
de Asesoría Fiscal
Gratuita de la Facultad
de Contaduría y
Administración, UNAM*

La consultoría fiscal y los servicios a la comunidad

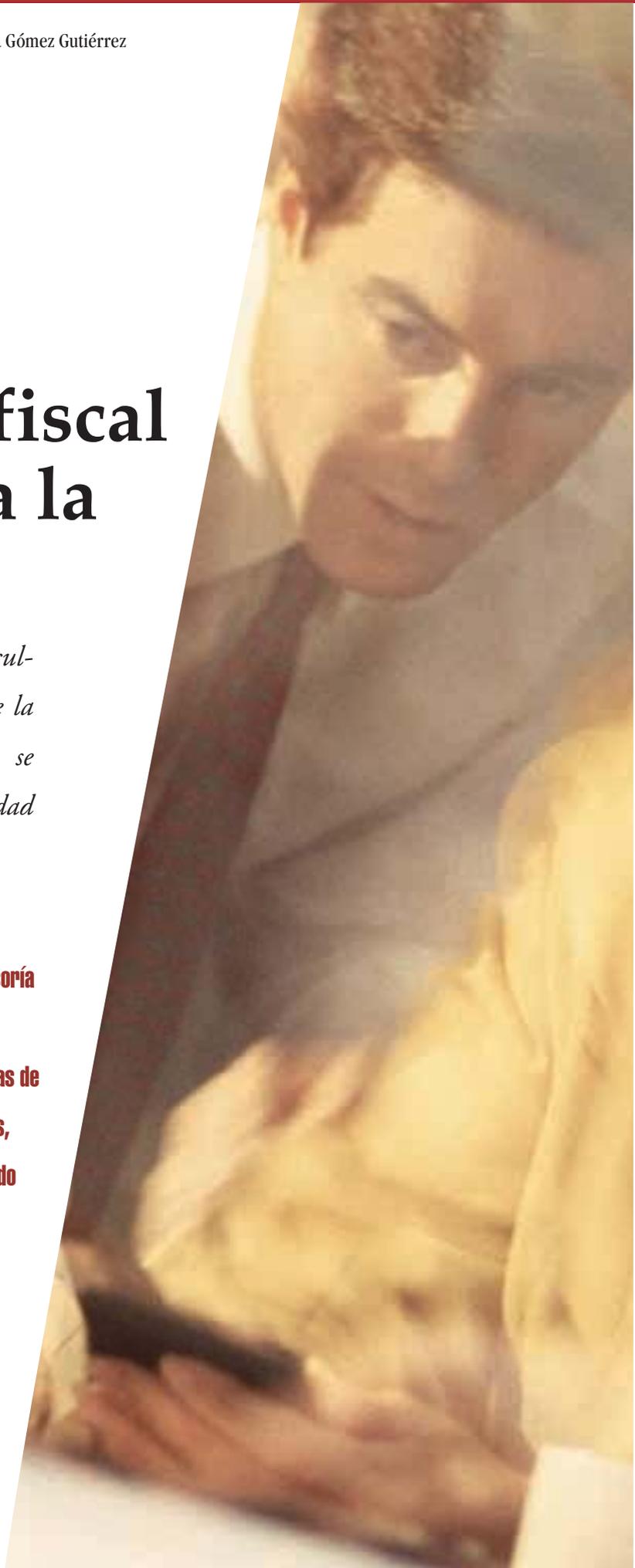
Desde hace más de una década, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, se implementó un servicio de apoyo a la comunidad denominado “Asesoría Fiscal Gratuita”.

Asesoría Fiscal Gratuita, como su nombre lo indica, proporciona (sin retribución alguna) servicios de consultoría en las áreas: fiscal, laboral y de seguridad social a personas de escasos recursos. Los servicios se prestan mediante la participación de estudiantes de la Licenciatura en Contaduría, coordinados por profesores de áreas específicas.

Los alumnos que forman parte de este programa deben cubrir los siguientes requisitos:

- Tener más de 50% de los créditos de la carrera, lo que garantiza que el estudiante ha cursado (por lo menos) cuatro de las asignaturas específicas y/o relacionadas con el área de apoyo.
- Participar en un proceso de selección, en el cual, mediante un examen de conocimientos del área fiscal y una entrevista, se seleccionan a los elementos más calificados

El servicio que proporciona Asesoría Fiscal Gratuita, dirigido a personas de escasos recursos, se ve incrementado en tiempo de declaraciones anuales de personas físicas



para la prestación de servicios de consultoría.

- Tener un espíritu de servicio y sobre todo, la paciencia y la tranquilidad para atender los casos que nos llegan, los cuales ya han sido planteados en otros foros; de esta manera, estaremos en la posibilidad de resolverlos de la manera más adecuada.

El servicio social en esta área es uno de los que tienen mayor demanda y, a la vez, garantiza un desarrollo práctico importante. He visto de cerca el desenvolvimiento y la seguridad generada, al término del mismo, en alumnos un tanto introvertidos que, de manera sorprendente, logran un cambio personal considerable.

El servicio que proporciona Asesoría Fiscal Gratuita, dirigido a personas de escasos recursos, se ve incrementado en tiempo de declaraciones anuales de personas físicas, ya que se extiende hacia toda la comunidad universitaria que lo requiera; además de atender a contribuyentes que, de manera sistemática, año con año acuden a nuestras instalaciones para cumplir con esta obligación fiscal.

El área en comento también apoya los programas establecidos, en esos periodos, por el Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la prestación de servicios de asesoría y de seguimiento a contribuyentes que se acerquen al área, generado por la publicidad en su página de internet: www.sat.gob.mx. El apoyo a esta entidad radica en más horas-institución de servicio durante el día.

El servicio de Asesoría Fiscal Gratuita se ofrece, de manera directa, a los contribuyentes que asisten a los cubículos 32 y 33 del segundo piso del área de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, ubicado en el circuito exterior de Ciudad Universitaria, así como a los que lo solicitan vía telefónica. El servicio se promociona en la revista *Nuevo Consultorio Fiscal*, de edición quincenal, así como en los programas: de radio *Consultoría Fiscal Universitaria* (transmitido todos los miércoles de 12.00 a 13.00 horas), y de televisión *Fiscal.con* (al aire los martes y jueves por el canal 22).

Los colaboradores de Asesoría Fiscal Gratuita, adicionalmente, participan en la contestación telefónica de las pregun-

tas generadas tanto en *Fiscal.con*, como en *Consultoría Fiscal Universitaria* que, por motivos de tiempo, no son contestadas al aire. Asimismo, responden aquéllas que llegan por medio de nuestro correo electrónico: www.nuevoconsultoriofiscal@server.contad.unam.mx de manera directa o indirecta, canalizadas por el área de publicaciones y por *Mirador Universitario*, la barra de televisión educativa de la Universidad Nacional Autónoma de México.

De acuerdo con las preguntas enviadas desde los orígenes anteriormente indicados, la coordinación de Asesoría Fiscal Gratuita elabora, de manera permanente (cada 15 días), las consultas planteadas con mayor frecuencia, dentro de la sección “Asesoría Fiscal Pública” de la revista *Nuevo Consultorio Fiscal*. Lo anterior se lleva a cabo de manera analítica y objetiva, mediante ejemplos o casos numéricos.

Cabe aclarar que las programaciones, tanto de televisión como de radio, cubren temas novedosos previamente indicados; por lo que no necesariamente las preguntas planteadas en “Asesoría Fiscal Pública” corresponden a la misma temática de los programas, ya que de acuerdo con la fecha pudieran estar desfasadas, o bien, si corresponden a temas muy socorridos, pudieran ser analizados en varios artículos quincenales.

Los servicios prestados directamente a los contribuyentes o por medio de los diferentes medios de comunicación, consisten en proporcionar respuesta a las dudas que se presentan en el desarrollo de sus actividades, o al iniciar o pretender iniciar una actividad; incluso, en aquellos casos en los cuales, de manera esporádica, llegan a ubicarse en algún supuesto en los que las diferentes leyes fiscales les exige el cumplimiento de alguna obligación.

Para las personas que colaboramos en los diferentes niveles de apoyo de Asesoría Fiscal Gratuita, resulta muy grato proporcionar servicios de consultoría a los diferentes contribuyentes que nos hacen patente su confianza de manera reiterada, por provenir de nuestra máxima casa de estudios. Sólo resta agregar que este servicio ha sido dirigido, durante toda su vigencia, por profesionales de alta especialidad, tanto técnica como práctica, en las áreas en las que se proporciona la asesoría. 



Dr. Juan Danilo Díaz Ruiz
grupotec@prodigy.net.mx

*Director de Grupo Técnico
en Consultoría, A.C.*

Consultoría para emprendedores Un enfoque financiero

La actividad de consultoría para los emprendedores, para los que inician sus actividades o bien, que ya las están desarrollando, plantea grandes retos y requerimientos

que deben ser enfrentados con una gran dosis de creatividad, una apertura de criterio y una sólida formación técnica para ser capaces de intervenir en la empresa como verdaderos promotores de negocios. Como todo esfuerzo de intervención en un trabajo de consultoría, en la fase inicial de diagnóstico, debe realizarse un rescate de información del cliente para identificar los siguientes aspectos:

- **Las características personales de quien dirige a la empresa y su participación en términos de propiedad.** La mayor parte de las empresas en nuestro contexto pertenecen a un ámbito de pequeñas empresas (datos), en las cuales para su inicio, es determinante el hecho de que al frente de ésta se encuentre un verdadero **emprendedor** carente de conocimientos gerenciales. El término emprendedor se utiliza desde el inicio del siglo XVIII, cuando Richard Cantillon lo menciona para identificar como tal a la persona que enfrenta los riesgos de los negocios. Con el devenir del tiempo y ante el cambio del entorno, esta actividad demanda la búsqueda de nuevas oportunidades; más aún, en las épocas recientes el término se ha ampliado para hacer referencia a la persona capaz de ser innovador y proponer nuevos productos o servicios.

En muchas ocasiones, en la realidad, es la persona que busca oportunidades, en la mayoría de las veces sin tomar en consideración si sus recursos financieros disponibles son suficientes para concretar sus expectativas de negocio, por lo que debe recurrir al consultor quien proyectará necesidades de los recursos de operación y de inversión y le recomendará las fuentes de financiamiento disponibles.

- **Los cambios que se presentan en el entorno específico de la empresa.** Dadas las características de nuestro ambiente en términos de recursos tecnológicos, competitividad y formación de sus recursos humanos, la pequeña empresa enfrenta amenazas en precios, costos, variedad de productos y una relativa mejor calidad, tal es el caso ante los productos chinos. En esta etapa, se requiere hacer consciente al emprendedor de los conceptos para los requerimientos para calcular puntos de equilibrio y planeación de utilidades.
- **La fase del ciclo de vida de la empresa.** Deberá ser rescatada información de la etapa que vive la empresa. En ese sentido, podemos decir que hay cuatro momentos en la vida de la organización. Una etapa inicial donde se detectan oportunidades y se evalúan; una segunda, cuando se proyectan, obtienen y aplican los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios; una tercera, cuando se implementan los planes de acción haciendo realidad la creación de la empresa con las implicaciones legales, de organización; en el contexto actual, 85% de las empresas no sobreviven más de un año, pero si logran hacerlo haran frente a la cuarta, cuando la empresa tendrá la ocasión de recolectar los frutos de sus esfuerzos.
- **El sector donde se desenvuelve la empresa.** Es fundamental referirse y analizar el sector al que pertenece la organización, sea de transformación, comercial o servicios. Con motivo de la apertura, el sector de la transformación y el comercial han resultado más afectados. Una fuerte expectativa la tiene el sector de los servicios.

En referencia a las características de los emprendedores ante las fases de la vida de las empresas, es necesario realizar un análisis y diagnóstico para diseñar, proponer y convencer a los empresarios para que sus esfuerzos hagan realidad sus expectativas. De este modo:

- **En la primera etapa. La búsqueda de oportunidades**

No debe sorprender el hecho de que no se hace inicialmente la estimación de los recursos necesarios para desarrollar el negocio, sino que se presenta en el emprendedor la idea

de una gran dosis de creatividad e innovación. Sin embargo, el gran reto para éste y el consultor se encuentra en la necesidad de realizar una estimación de las expectativas y la evaluación preliminar de resultados apoyados en datos más objetivo; parece paradójico que el papel del emprendedor dista de las características que debe reunir un gerente como tal que es la persona que piensa, dirige, administra y conduce un negocio.

El gran reto para el consultor es que haga los esfuerzos necesarios para que el emprendedor adquiera el papel de gerente, sin detrimento de los grandes atributos de origen de quien busca, bajo un enfoque de negocio, hacer lo necesario para transformar en realidad una idea innovadora. Es necesario, en esta etapa, diseñar un esquema de trabajo de evaluación estratégica que considere el análisis de las oportunidades de negocio, aplicando las herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo para estimar oportunidades del mercado, así como estimar las necesidades preliminares de orden financiero y de estructura organizacional y técnica.

- **En la segunda etapa. Consolidación**

Puede hacerse referencia al esquema sugerido por William Shalman, quien señala los cuatro factores críticos que enfrenta la empresa en este momento:

- **Las personas.** Una importante tarea a realizar es identificar a los colaboradores clave en función de su experiencia, formación profesional y logros; asimismo, si son capaces de enfrentar los retos por venir. Es fundamental considerar la posibilidad de utilizar *outsourcing* para disminuir los esfuerzos y desgaste al tener pesadas nominas.
- **Las oportunidades que se ven con un nuevo producto o servicio.** Una nueva técnica de producción que impacte en una ventaja competitiva; para este efecto, el emprendedor debe plantearse si es sostenible o es una oportunidad fácilmente replicable, si se cuenta con los recursos necesarios para explotarla o debe rescatar más información antes comprometer los recursos. Desde la perspectiva financiera se requiere hacer la proyección de estados de resultados, de flujos de efectivo y de balances generales desarrollándolos bajo distintos escenarios.
- **Los contratos.** Todas las actividades que realiza la empresa deben ser vistas con la óptica de un contrato entre ésta y los demás actores que participan con ella. Desde la perspectiva operativa es necesario realizar contratos implícitos y/o formales entre proveedores, la empresa y los clientes; es decir, debe verse a la empresa como una cadena generadora de valor para sus participantes. La negociación debe plantear el trato y el contexto de cada uno de estos elementos, considerando que son dinámicos y deben ser analizados desde la perspectiva de la creación de valor para promover el avance de la fase de inicio a una de consolidación. Se señala que este pro-

ceso, no necesariamente debe ser lineal y aislado, sino que debe aplicarse bajo un enfoque dinámico e integral para estimar el impacto ante un cambio de los demás elementos. Lo anterior se logra haciendo la evaluación de los distintos aspectos sobre qué es lo que está bien logrado, en qué se ha fallado y plantear qué acciones se deben emprender para hacer mejor las cosas o minimizar el impacto de lo mal realizado. Otro aspecto formal, y tal vez vital, es el de visualizar los contratos con quien participa con los recursos financieros sean acreedores en término de condiciones, garantías y tasas de interés o, accionistas minoritarios, en términos de participación de utilidades y participación en la toma de decisiones.

- **El Contexto.** Otro aspecto que debe ser analizado es el del contexto en que se desenvuelve la empresa; éste se refiere a los competidores actuales y potenciales, los cuales tal vez no sea fácil identificarlos, y quienes acrecentarán las expectativas de entrar en el ámbito de la empresa, sobre todo si sus bienes y/o servicios son redituables. Es importante estudiar las eventuales facilidades o restricciones gubernamentales. La apertura de los mercados puede ser una terrible amenaza para las empresas que no se mantengan flexibles a las demandas del entorno y no tengan la capacidad de hacer los cambios necesarios. Es decir, deben considerarse las acciones de abandono y los cambios en términos de propiedad y financiamiento tales como el arrendamiento financiero, el *outsourcing* para el financiamiento de largo plazo y la utilización del *factoring* en fechas recientes. Las empresas pueden hacer uso intensivo de estos esquemas con un costo relativamente bajo y sin gran necesidad de otorgar garantías, sólo las del propio documento.

Una vez identificados los cuatro factores, se necesita reconocer la influencia entre cada uno de ellos. ¿Las personas cuentan con la experiencia y las herramientas precisas para explotar las oportunidades? ¿Los contratos contienen los suficientes incentivos para promover un incremento en el valor? ¿El contexto brinda las oportunidades esperadas? Para lo anterior, se requiere realizar una matriz FODA.

Se debe considerar que la empresa proyecta resultados que dependen de los cambios del contexto, teniendo un impacto con un gran contenido de incertidumbre, la asimetría de la información; es decir, los participantes de la empresa en términos financieros son acreedores financieros y propietarios. Ante este hecho, es de esperarse que la información no esté disponible para los participantes, pues éstos poseerán información que no es conocida por los otros, lo cual dificulta la obtención de resultados óptimos, la composición de los activos en la empresa y las condiciones del mercado. En este sentido, el consultor deberá hacer el acopio y la evaluación del impacto financiero ante distintos escenarios. ◻



L.A. Francisco Martínez García
fcomag1@yahoo.com.mx

*Coordinador del Centro de
Desarrollo Empresarial
Emprendedores UNAM*



L.A. Mtro. Alejandro Olivares Chapa
alexchap@servidor.unam.mx

*Asesor del Centro de
Desarrollo Empresarial
y Académico de la FGA*

¿Por qué dar consultoría a los emprendedores?

Comencemos por definir a un emprendedor: “los hombres y mujeres que se encuentren en proceso de creación de una micro, pequeña o mediana empresa, a partir de una idea o proyecto de negocio y que sea el resultado de un programa de emprendedores o de una metodología reconocidos por el Consejo Directivo.”¹

Con lo anterior, se debe comprender que el esfuerzo de creación y consolidación de una empresa presume llevar consigo un plan de negocios, sustentado en un método que proporciona una manera técnica de investigación del mercado, de los costos, de la organización y sus finanzas. La Secretaría de Economía, en su definición y clasificación de empresas, destaca:

“MIPyMES, las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas”, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, conforme a lo siguiente:

T a b l a 1

MIPyMES

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100



Facilitar la creación de empresas es una de las labores del consultor. Los emprendedores necesitan ser guiados y acompañados en este proceso para el desarrollo y/o puesta en marcha de su plan de negocios, evaluando su viabilidad técnica, financiera, de mercado y con orientación a las vocaciones productivas, regionales y sectoriales. El consultor proporciona asesoría en aspectos administrativos, de logística, de mercado, de acceso a financiamientos, así como servicios de información y apoyo técnico.

El consultor, mediante su conocimiento y experiencia, adquiere —por voluntad— la responsabilidad de brindar al emprendedor de cualquier sector, todo su apoyo para crear, desarrollar y/o consolidar empresas que fortalezcan su economía y la del país.

En un proceso generalizado de atención al emprendedor que ha tomado la firme decisión de crear su empresa, el consultor atiende los siguientes aspectos:

a) **La identificación de oportunidades y análisis de ideas.**

Está referida a los productos o servicios que el emprendedor o empresario pretende lanzar o posicionar en el mercado, determinando su factibilidad, entendida ésta como la oportunidad que tiene de satisfacer las necesidades del consumidor de manera absoluta; es decir, sin algún rechazo, por lo menos a corto plazo. La factibilidad de un proyecto es contextual, situacional y de aceptación. Los consultores tienen una gran responsabilidad para detectar las variables que pueden permitir el éxito de esos productos o servicios, ya sea que se presenten en un documento llamado plan de negocios o sean sólo una idea.

b) **Seleccionar lo más adecuado.** Cuando el consultor decide cuáles pueden ser aquellos productos, servicios o ideas que tengan una oportunidad en el mercado, procede a seleccionar (de acuerdo con su capacidad de atención e infraestructura), un número específico de emprendedores o empresarios para continuar con el proceso de investigación.

c) **Asesorar la investigación para que se determine la factibilidad y viabilidad del producto o servicio.**

La siguiente etapa que el consultor realiza es la investigación para la determinación de la viabilidad técnica, financiera y de mercado, con el fin de precisar la rama productiva, región y sector de desarrollo. La viabilidad está referida a la capacidad de los recursos necesarios que requiere la organización para llevar a cabo la consecución de la empresa, o lograr su posicionamiento. En esta etapa se determina un tiempo de investigación para obtener todos los datos e información que permitan definir el segmento al cual dirigir los esfuerzos empresariales.

d) **Asesorar o gestionar la elaboración de un plan de negocios específico.**

Cuando el consultor ha ayudado al emprendedor o empresario a definir cuáles son sus oportunidades y el producto o servicio que puede colocar en el mercado, procede a la asesoría para la elaboración de un plan de negocios.

Un resumen ejecutivo del plan de negocios, contiene:

I. *Descripción del plan de negocios:* nombre de la empresa, misión, visión, descripción general del pro-

ducto, situación del sector industrial en el que se encuentra el producto, factores de riesgo (económico, social, político, técnico, ambiental).

II. *Estudio de mercado:* mercado meta, perfil del consumidor, ventajas competitivas, ventas anuales esperadas, estrategias de comercialización (4p's) y matrices de maximización-minimización.

III. *Estudio técnico:* localización de la planta, capacidad de producción en unidades por año, costos del proyecto (maquinaria, herramienta, equipo, licencias, etc.), gastos anuales de producción, ventas, administración.

IV. *Organización:* organigrama general, funciones principales, gastos anuales de la plantilla del personal.

V. *Estudio financiero:* costo del proyecto, balance general, estado de resultados pro forma (a cinco años), punto de equilibrio, flujo de efectivo, TIR, (Tasa Interna de Retorno), y VAN (Valor Actual Neto).

VI. *Aspectos legales:* documentación de apertura de la empresa y normatividad de los productos.

Cuando los productos o servicios están ligados a la contaminación del ecosistema, es necesario realizar un estudio de impacto ambiental, en la rama que se pueda ver afectada, ya sea la agrícola, la marina, la ganadera, etcétera.

e) **Asesorar y/o proporcionar la definición de las conclusiones.**

El consultor asesora o realiza (en su caso) las conclusiones de la investigación para definir la factibilidad y viabilidad del proyecto. Esta labor es de suma importancia, ya que aquellos proyectos que no sean factibles, no deben continuar. Por el contrario, si éstos sí lo son, la viabilidad en cuanto a la obtención de los recursos, humanos, técnicos, financieros, etc., tendrá mayor probabilidad de conseguirse.

f) **Asesorar la constitución legal de la empresa.**

El consultor asesora al emprendedor en la constitución legal de su empresa, pero esta actividad administrativa corresponde al nuevo empresario (o revisión de la ya existente), para contar con la documentación que le permita —en el mundo de los negocios— comercializar sus productos y servicios, conseguir financiamiento, aspirar a programas de fomento, hacer alianzas, etcétera.

g) **Dar seguimiento a la puesta en marcha de la organización.**

El consultor da seguimiento a la puesta en marcha de la nueva organización. El nuevo empresario, debe responsabilizarse de dar continuidad a todas las líneas y guías de acción que le fueron sugeridas por el consultor.

h) **Dar consultoría en el desarrollo de la misma.**

El monitoreo posterior a la operación de la organización, se debe realizar por el consultor —de manera muy estrecha— revisando y diagnosticando el desempeño de la empresa. Representa una gran labor de asesoría y de apoyo final para que los esfuerzos de consultoría empresarial no resulten en vano, y se cumpla el objetivo principal que fue el de crear o consolidar a un emprendedor-empresario. 

1 Diario Oficial de la Federación, segunda sección, Secretaría de Economía, artículo 3, viernes 18 de febrero de 2005.



C.P.C. Concepción Bermúdez Cruz
 connie.bermudez@delbarrioycia.com

*Socia de Consultoría de Del
 Barrio y Cía., S. C.*

¿Dónde invertir en 2006? Analicemos Europa

Los inversores particulares como expertos se preguntan: ¿será 2006 un año de turbulencias financieras? ¿Dónde tenemos que invertir el dinero en 2006? ¿Qué región o activo me puede disminuir riesgos?

Consideremos las siguientes variables:

- Las economías americana y europea son de un tamaño casi idéntico.
- El mercado financiero americano representa 40% en el mundo, frente a 30-35% del europeo, ambos incluyen renta fija y renta variable.
- Europa, globalmente, sigue siendo el primer inversor en Latinoamérica.
- El euro, en 2005, ha caído en 15%; sin embargo, gracias a esto se han recuperado las exportaciones europeas, situación fundamental para Alemania, ya que es el país que más vende en el mundo, incluso por encima de Estados Unidos.

Analícemos ahora nuestras perspectivas de inversión para este 2006 y el valor añadido que los mercados europeos nos pueden aportar en términos de diversificación para un inversor.

Economía

El crecimiento en Europa que esperamos tener para 2006 está en 1.6%, lejos

del 3.0% previsto para la economía americana.

El crecimiento en Europa (salvo España y Portugal) se ha dado por intercambio comercial dentro de la zona euro, y no por la influencia del consumo estadounidense o la producción China; esto hace que Europa se vea menos afectada ante el deterioro de la economía de consumo estadounidense que la de América.

En 2005, Alemania asistió a un descenso interanual en los salarios nominales, y ni la evolución del empleo ni la de los salarios ofreció sostén alguno al consumo, sin embargo, los costos laborales unitarios continúan descendiendo respecto a los competidores para la exportación. Esto, sin duda, ayudará incluso en el caso de ralentización mundial, al crecimiento alemán vía exportaciones.

Aún quedan pendientes numerosos cambios estructurales en Europa –Francia y Alemania, principalmente– para que su economía pueda crecer a ritmos comparables con Estados Unidos. Todo apunta a

que el nuevo gobierno alemán, tratará de acercarse más a las políticas económicas del Reino Unido que a las de Francia, lo cual puede significar un panorama positivo en el viejo continente.

Tipos de interés

Se prevé que el Banco Central Europeo (BCE) endurecerá su política monetaria para frenar la inflación en 2006, lo cual es sólo una medida de previsión en la Unión Europea (UE) para evitar los efectos indeseados del mayor crecimiento económico en términos de precios. El BCE se verá obligado a encarecer el precio del dinero. Ya lo hizo en su última sesión, cuando situó su tipo de intervención en 2.25%. La opinión más extendida es que el precio oficial del dinero se situará entre 2.75-3.00% para finales de 2006.

En caso de que el tipo oficial suba a 3%, el euríbor (tasa de referencia en los mercados europeos) puede llegar a situarse en el entorno a 3.5%, lo que haría pagar más dinero por las hipotecas. Ante este panorama, el alza de tasas, no sería recomendable apostar por bonos en euros ni por créditos arriesgados denominados en euros.

Renta variable

El año 2005, ha sido el tercer ejercicio consecutivo con ganancias de dos dígitos en las grandes bolsas europeas (rango +15% +20% para los principales índices), asiáticas (+21% para el índice de Merrill Lynch) y latinoamericanas (+54% para el Merrill Lynch Latam Index), frente a 4% de subida del S&P500.

Al parecer, 2006 inicia con cierta inercia, sin embargo, las cosas deben ajustarse o en la segunda mitad del año dejarán de subir los índices de esa manera; incluso, algunos hablan del fantasma de la recesión para finales de 2006.

Si los ajustes no llegan, ¿dónde invertir a partir de ahora? Aparte de que los sectores más cíclicos como los materiales e industriales se encuentran en niveles máximos, esto no parece razonable que se sostenga durante mucho tiempo. Por lo que preferimos sectores con márgenes más estables, como salud y consumo básico. Los bancos, por su lado, parecen una buena apuesta, sólo hay que considerar el proceso de conso-

lidación del mercado europeo, iniciado con la compra por parte del Banco Santander del Abbey National, por ejemplo, donde la inquietud radica en la penalización del mercado a cada uno por estas compras.

Las *small caps* (compañías de pequeña y mediana capitalización), en las que, en teoría, se pueden conseguir suculentas plusvalías, están abonadas casi en exclusiva para los profesionales y no tanto para los minoritarios.

En un entorno de tipos de interés bajos, aunque al alza, y con unos diferenciales de crédito en mínimos históricos, podemos encontrar valor en las siguientes estrategias:

**La diversificación,
en un entorno
como el que se
describe, se hace
más necesaria
que nunca**

- Compañías baratas poco endeudadas con terreno para endeudarse a tipos muy bajos y crear valor para el accionista.
- Compañías baratas con niveles de flujos de caja estables.

Vivienda

En 2006 creemos que las inversiones inmobiliarias seguirán dependiendo de factores fundamentales, tales como la oferta y demanda de espacio, así como los costos de financiación de la deuda. Mientras el desempleo no suba de manera alarmante, creemos que la sobrevaloración del mercado se irá corrigiendo sin incurrir en bruscas oscilaciones.

El mercado hipotecario también ha llegado a un punto de no retorno. Cada

vez son más habituales los préstamos por 100% del valor del inmueble y plazos de amortización impensables hasta hace unos años (50 años), aún lejos de algunas ofrecidas en los mercados estadounidense y japonés. Aquí se cumple la afirmación de "como vaya la vivienda, irá la economía".

Tipo de cambio del euro

Creemos que en 2006 se producirá una apreciación de la moneda única respecto de sus niveles actuales (1,20). Estados Unidos necesita reconducir su déficit exterior, en particular con sus socios comerciales en Asia, y eso sólo se puede hacer con un dólar más barato.

Ahora bien, el gigante americano también precisa mucho capital exterior para financiarse, y eso puede prolongar su actual apreciación respecto al euro, que no es tal si el análisis se hace en términos históricos.

Petróleo y materias primas

El petróleo ha sido el principal motivo de atención y cuidado en los países consumidores, y abundancia en muchos sentidos para las naciones productoras.

Se prevé que el petróleo barato ha llegado a su fin, por lo que en 2006 se estima que costará entre 40 y 50 dólares.

El resto de materias primas también mantendrá su fortaleza, impulsadas por la fuerte demanda procedente de las economías emergentes, China o India, y una oferta escasa.

El oro, habiendo duplicado su precio en los últimos años, no parece que pueda ser el valor refugio de otras ocasiones.

Conclusión

La diversificación, es más útil que nunca en un entorno como el que acabamos de describir. La diversificación de nuestro portafolio de activos se hace más necesaria que nunca:

- Número de activos mínimo recomendado en el portafolio: 20.
- Diversificación incluyendo activos ligados a determinados, segmentos del mercado inmobiliario y materias primas.
- Fondos tipo *hedge fund* con estrategias de disminuir el riesgo en épocas de turbulencias.
- Diversificación entre el euro y el dólar. 



M.A. Ernesto Zeuz Zamora Herrera, CISA
zeuz.zamora.ci@cna.gob.mx

*Auditor Adjunto de la
Comisión Nacional del Agua*

Consideraciones de la consultoría en la mejora de procesos automatizados

El principal objetivo de la consultoría de procesos de negocio en las organizaciones, tanto públicas como privadas, es coadyuvar a que las organizaciones reflejen sus beneficios de forma económica y social. Por tal motivo, es interesante el cuestionamiento acerca de cómo pudiera lograrse esto. Inmediatamente, surge la pregunta siguiente: ¿de qué manera se lograría que los frutos de un árbol de manzana, sean los de mayor consumo, beneficio, venta, etcétera? Es obvio que una de las soluciones sería permitir que la propia naturaleza se encargue de ello y únicamente esperemos a que los frutos sean de excelencia. Otra opción sería la de consultar con aquellas personas que tienen la experiencia y el conocimiento en esa área para lograr maximizar el resultado. Es importante considerar que en esta experiencia se tienen contempladas las mejores prácticas y, por lo general, se orientarán a entender, identificar, analizar, evaluar, proponer, controlar y mejorar las funcionalidades indispensables que permitan que el producto tenga las características que el mercado demanda.



Podemos decir que este conjunto de funcionalidades en nuestro ejemplo no son aisladas, sino que la propia naturaleza ha determinado una secuencia de pasos que se realizan en determinado momento; éstos son, por lo general, suficientes, necesarios y oportunos, de tal manera que el árbol logre cumplir con su misión. Visto desde este punto de vista, debemos considerar que las instituciones u organizaciones deben ser conceptualizadas como sistemas, cuyas funcionalidades pueden ser identificadas como procesos, los cuales permitan que todas aquellas actividades que se tienen que realizar, sean debidamente automatizadas, controladas, monitoreadas y aseguradas con el fin de lograr los objetivos.

Es ahí donde el concepto de consultoría brinda una ventaja competitiva a las instituciones; esto representa una fortaleza, ya que los procesos, al ser vistos por un agente externo con un objetivo sistémico, logran visualizar debilidades o vulnerabilidades para aplicar tecnologías apropiadas y hacer a la organización tan eficaz y eficiente como la funcionalidad de los procesos lo permita.

En este contexto y dada la importancia que tienen los procesos, éstos se pueden definir como:

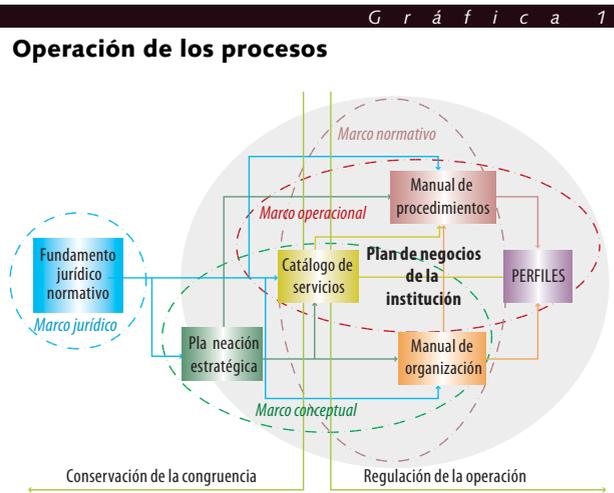
“Una serie de actividades que tomadas en conjunto, producen un resultado de valor para el cliente.”¹

Sin embargo, para poder desentrañar su funcionalidad en el marco de referencia de la organización y automatizar lo sistematizado, el consultor se enfrenta, entre otras situaciones, a las siguientes:

- La carencia de un enfoque sistémico en la automatización de procesos.
- El desconocimiento de conceptos estratégicos y operativos a todos los niveles.
- El concepto de proceso no está adherido a la organización, ya que el personal o las áreas tienen el sentimiento de que trabajan para su jefe o bien algún otro concepto.
- No existe una cultura preventiva y principalmente de seguridad en las operaciones.
- La desactualización o inexistencia de documentación de procesos.
- La falta de métricas que permitan valorar el desempeño.
- La rotación de personal.
- Los resultados que no se enfocan hacia la satisfacción del cliente.
- La desvinculación entre los componentes de la empresa (marco de referencia, planeación estratégica y operativa, políticas, procedimientos, estándares y lineamientos, manual de organización, sistemas de gestión de calidad y perfil de valoración).
- La tecnología de la información se encuentra sin balance con respecto a los procesos que automatiza.
- Obsolescencia tecnológica y diversidad de recursos de tecnología de información operando simultáneamente.
- Personal desvinculado con la tecnología de punta, etcétera.
- Identificación de islas de poder.

- Uso de interfaces manuales o semi-automatizadas entre los procesos.
- Automatización de procesos que no han sido sistematizados.

Se puede considerar que la inadecuada cultura preventiva, disciplina operativa y organizacional sustentada en procesos, es un punto básico que el consultor debe considerar cuando se pretende automatizarlos, ya que las empresas atienden “lo urgente, mas no lo importante”, y no constatan que una evaluación de la configuración y vinculación de la estructura organizacional en que se soporta la operación, por medio de los procesos (automatización o no), incrementa las amenazas de que exploten las vulnerabilidades del proceso e impacten en el logro de los objetivos y metas planteados. (Gráfica 1)



Por lo anterior, el consultor inmediatamente observa que en las instituciones no existe o no está actualizado, o no se le da importancia al marco de referencia, del cual dependen las condiciones bajo las que se vincula su desempeño y que se espera esté controlado y regulado, por lo que se enfrenta a:

- Consumir más horas hombre en la identificación de las funciones que deben realizarse (manual de organización, procedimientos y catálogo de servicios) y que, desafortunadamente, se basan en aspectos no documentados y, por ende, catalogados en la costumbre.
- Se desconozca en determinada medida, por el mismo personal, lo dispuesto en los ordenamientos jurídicos y normativos que sustentan la existencia, orientación funcional y actuación de la organización y, por lo tanto, exista el riesgo de quebrantar algún ordenamiento jurídico o normativo por la existencia, orientación funcional y actuación de la organización. (Normatividad interna y externa.)
- Se identifica que respecto a los beneficios proyectados para los cuales fue creada la empresa, por medio de su estructura organizacional y con base en sus procedimientos,

1 Hammer, Michael, Champy, James, “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution,” HarperCollins Publishers, N.Y., 2003, pág. 3.

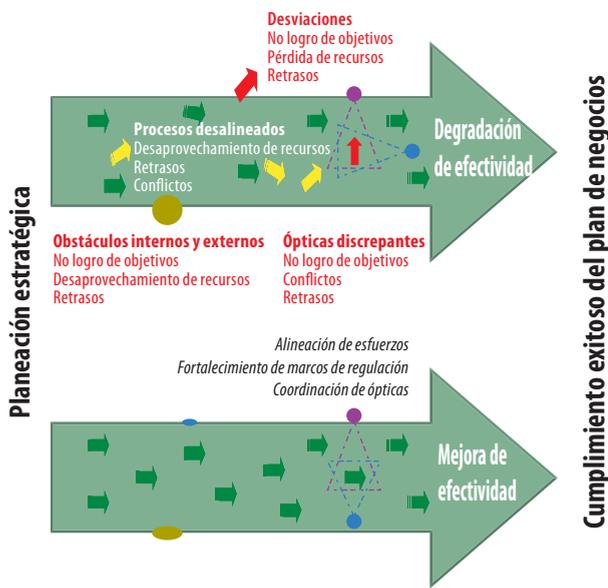
se carece de métricas o bien, éstas no están actualizadas, imposibilitando medir, monitorear y reportar la situación actual. (Perfil de evaluación.)

- Ausencia de procesos fortalecidos de comunicación, retroalimentación y mejora continua para el desarrollo y crecimiento de la organización y su sustentabilidad en la sociedad.

También se encuentra, con frecuencia, que los procesos, parcial o totalmente automatizados, no están alineados con los procesos administrativos, operativos o de apoyo, y que existen factores internos y externos que impiden su funcionamiento con los estándares esperados. La ausencia de mecanismos de control y las ópticas discrepantes que tiene el personal responsable, entre otros, son factores con los que se enfrenta el consultor para proponer una alineación estratégica, resaltar la importancia de la disciplina organizacional, disciplina operativa y, por ende, reconsiderar su impacto en la automatización de sus procesos; de este modo, logrará que éstos sean suficientes, necesarios, pertinentes, oportunos y que minimicen los factores internos y externos, que apoyen a la empresa para que mediante el uso de tecnologías de información, se logre que todos los empleados tengan las mismas ópticas y se encuentren alineados a su misión, visión, objetivos y metas. (Gráfica 2)

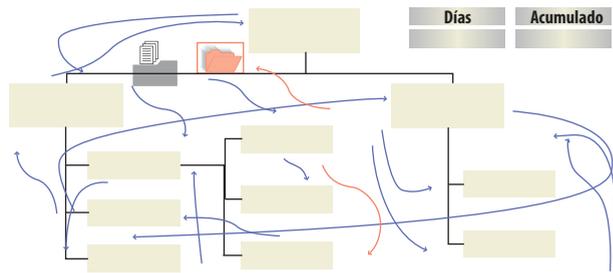
G r á f i c a 2

Misión, visión, objetivos y metas



Asimismo, la representación gráfica de un proceso dentro de la organización, como se muestra en la gráfica 3, resalta la desvinculación existente, lo cual no permite al consultor identificar quién es el responsable de la actividad; dónde inicia el proceso; dónde termina; la eficiencia y eficacia de las operaciones; el cumplimiento en tiempo y forma, etc. Lo anterior, genera el riesgo de que la información del proceso no esté disponible, autorizada, íntegra, segura y confiable. (Gráfica 3)

G r á f i c a 3
Proceso dentro de la organización



Otro de los factores que impactan la actividad de la consultoría al momento de orientar a la empresa para automatizar los procesos, es la normatividad, la cual es un factor crítico, principalmente en la administración pública federal, y que en la mayoría de los casos, impide que se implante con base en las mejores prácticas nacionales o internacionales existentes. (Gráfica 4)

G r á f i c a 4

Mejores prácticas



Un aspecto que debe considerar el consultor, es evitar tener una visión sesgada del proceso, sistema y empresa, así como obtener una visión global de las diferentes herramientas y metodologías que deben conceptualizarse para que la organización mitigue el riesgo de no cumplir con lo planeado; por lo tanto, tiene que asumir a la organización como un todo para lograr que la automatización de los procesos que conforman al sistema llamado “empresa” esté absolutamente vinculada y alineada a sus objetivos, estrategias, metas, organización, normatividad, perfil de valoración, etcétera.

La gráfica 5 muestra algunos aspectos generales que el consultor debe considerar, así como los grandes rubros y herramientas teóricas que existen en la actualidad, para vincular todos los componentes de la organización antes mencionados, ya que su ausencia impacta directamente en los resultados, tanto de la consultoría como de la institución.

Aspectos generales



De no lograrse esta conceptualización se pondrá en riesgo la rentabilidad de la empresa, ya que como lo indica la siguiente historia, el factor humano es esencial en todas las operaciones de la empresa.

“Esta es la historia de cuatro personas llamadas *Todos*, *Alguien*, *Cualquiera* y *Nadie*.

Había que llevar a cabo una tarea muy importante y *Todos* estaba seguro que *Alguien* lo haría.

Cualquiera lo podía haber hecho, pero *Nadie* lo quiso hacer.

Alguien se enojó porque era tarea de *Todos*.

Todos pensó que *Cualquiera* lo podía hacer, pero *Nadie* pudo darse cuenta que *Todos* no lo haría.

Finalmente, *Alguien* culpó a *Todos* de que *Nadie* hiciera lo que *Cualquiera* pudiera haber hecho.”

Anónimo

En conclusión, se puede señalar que contar con una adecuada consultoría en la automatización de procesos, por medio de tecnologías de información, la cual aporte el conocimiento de las mejores prácticas en el mercado, se reflejará en una mayor satisfacción del cliente, beneficios económicos, fortalecimiento del control interno, satisfacción del personal, conocimiento y control de los procesos, minimizando los tiempos, reprocesos y, lo principal, manteniéndolos de tal manera que permitan a la empresa actuar de forma inmediata ante cambios que requieran de una reacción inmediata. Se puede precisar que, en un mundo de globalización, la efectividad de los procesos automatizados permitirá a las organizaciones conseguir ventajas competitivas y su respectiva sustentabilidad.

Asimismo, las empresas deberán considerar invertir en la forma en la cual gestionan su conocimiento, mediante empresas de consultoría, para alinear los procesos en la organización y su respectiva vinculación con las tecnologías de información. 



Lic. Adrián Palma Castillo,
CISSP, CISA, CISM
presidencia@alapsi.org

*Presidente de la Asociación
Latinoamericana de
Profesionales en
Seguridad Informática
(ALAPSI)*

Análisis y evaluación de riesgos en tecnologías de información

Mi primera participación en un proceso de Análisis y Evaluación de Riesgos (AER) en la vida real fue en el año de 1996, cuando trabajaba para una firma internacional. Aunque ya contaba con cierto conocimiento teórico de la materia, en ese momento entendí dos cosas que marcarían mi vida profesional: la primera es que el AER es el factor crítico de éxito para cualquier proyecto relacionado con la seguridad en Tecnologías de Información (TI), y la segunda es que este tipo de proyectos resulta muy difícil de entender, vender y justificar a la alta dirección. Hablar de riesgos en tecnología es complejo, los resultados son –de alguna manera– intangibles, y el retorno de la inversión es complicado de



demonstrar; pero una vez que éstos son entendidos, los resultados tienen mucha valía para cualquier organización, si tomamos en cuenta que el AER se ejecutó de forma correcta.

Como el tema me apasionó, me propuse conocer más a fondo todo lo relacionado con los riesgos en TI, desde sus inicios, enfoques (cuantitativos y cualitativos), metodologías, modelos, herramientas, etcétera.

El AER inicialmente tuvo un enfoque cuantitativo, ya que en ese tiempo los ambientes de procesamiento eran totalmente centralizados y resultaba mucho más sencillo cuantificar el valor de los activos y la probabilidad de ocurrencia de las amenazas, para así poder calcular la pérdida en dinero del impacto de la materialización de un riesgo; todo esto estaba basado en fórmulas y ecuaciones matemáticas. Hoy, este tipo de enfoque, desde mi punto de vista, es obsoleto e impráctico, ya que la dificultad de obtener datos precisos de probabilidades de ocurrencia de las amenazas es muy difícil, o ¿alguien podría calcular cuántas veces cometerán errores o acciones indebidas los usuarios? ¿Cuál es el valor de un CD con información? Aun en el caso de que se obtuvieran estas cifras, ¿cuánto tiempo estaría dispuesta la organización a fondar un proyecto que tardaría meses?

Con el paso del tiempo, el AER cambió a un enfoque cualitativo, que es el más usado actualmente y que presenta los riesgos de una organización clasificados en altos, medios y bajos. En mi experiencia, las organizaciones no requieren saber el 3.1416; es decir, la precisión de los valores del riesgo, sino cuáles son aquellos riesgos que pudieran poner en peligro la capacidad de operación, el servicio o, en algunos casos, la supervivencia de la organización, además de contestar la pregunta más importante ¿qué nivel de seguridad requiere mi entidad?

La alta dirección de cualquier organización tiene la responsabilidad de poner atención, atender y facilitar lo necesario para llevar a cabo un AER de su organización. Llamado en inglés *Due Diligence*, este concepto está legislado en otros países. Hoy, en México, en algunos sectores (financiero y empresas transnacionales) empieza a ser una cuestión de *compliance* (cumplimiento) dentro de estas organizaciones, pero debemos entender que si este tipo de proyectos no es apoyado por la alta dirección, será prácticamente imposible realizarlo.

La principal causa por la que fallan los AER es porque su alcance se encuentra limitado a las áreas de TI y no a las áreas de negocio o funcionales. Recordemos que la función de TI es totalmente de servicio para dichas áreas; por ello, cuando se trate de mitigar los riesgos tecnológicos, éstos deberán ser los que afecten a las áreas funcionales o de negocio de la organización. Un AER debe completarse en semanas, no en meses o años, y debe ser eficaz, eficiente y asertivo para que tenga el impacto esperado.

Para ser efectivo, el proceso de análisis y evaluación de riesgos debe ser aceptado como parte del proceso del negocio de la empresa. El profesional de seguridad en TI busca asegurar que el proceso de análisis y evaluación apoye los objetivos del negocio o la misión de la organización. Duran-

te años, se ha tratado de concientizar a los profesionales de seguridad y auditoría para que entiendan que la seguridad o los requerimientos de auditoría no son lo que el negocio o la organización necesita. Hay que recordar que parte del éxito de un proceso de análisis y evaluación de riesgos es su aceptación por parte de todo el personal de la organización. Tratar de imponer la seguridad a la alta dirección sin fundamentos puede resultar contraproducente. Un proceso de análisis y evaluación de riesgos efectivo buscará las necesidades reales de la organización e involucrará a los dueños de la información (por lo regular, los dueños de los procesos de negocio) para identificar los controles que cumplan sus necesidades.

La mayoría de los enfoques del proceso de análisis de riesgos se basan en el triángulo CID, que contiene los tres principios de seguridad de la información: Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad.

El proceso de análisis y evaluación de riesgos debe ser alineado para apoyar al negocio o a la misión de la organización. Muchas veces se les informa a los dueños de la información que ciertos controles están siendo implementados debido a que éstos son *requisitos de seguridad o requisitos de auditoría*. Tal como lo hemos discutido, sólo existen requisitos del negocio y/o requisitos de la misión, los cuales deben beneficiar realmente a la organización para mitigar los riesgos que podrían poner en peligro la capacidad de operación, servicio y, en algunos casos, hasta la supervivencia de la entidad.

Cada organización tiene que establecer su propio conjunto de requisitos para la protección de sus activos de información (datos, hardware, software, redes, sistemas operativos, bases de datos, aplicaciones, instalaciones, personal, dinero, procesos de negocio, etc.). Esto es comúnmente documentado mediante una política de clasificación de la información. Los controles diferirán de acuerdo con la sensibilidad y criticidad del activo de información. Por lo tanto, la meta de un programa de seguridad de la información en una empresa y de un proceso de análisis y evaluación de riesgos es determinar el impacto de la materialización de las amenazas en los activos de información, basado en:

- *Integridad*. Se requiere que la información no sea modificada inadecuadamente.
- *Confidencialidad*. La información es protegida del acceso no autorizado o la divulgación accidental.
- *Disponibilidad*. Los usuarios autorizados pueden acceder a la información cuando lo requieran, para realizar su trabajo.

El proceso de clasificar la información debe estar perfectamente definido, y se necesita implementar una metodología para ayudar a los usuarios a determinar el nivel de clasificación, como parte del proceso de análisis y evaluación de riesgos. Para ayudar a dicho proceso, será necesario que los usuarios visualicen todos los elementos que dan valor al activo en dicha evaluación. Éstos pueden incluir algunos, todos, o más de los siguientes:

- El costo de producir la información.
- El valor de la información en el mercado.
- El costo de reproducir la información si fuera destruida.

- El beneficio que trae la información a la empresa al cumplir con los objetivos del negocio o de la misión.
- Las repercusiones para la empresa si la información no está disponible.
- La ventaja que se le daría a la competencia si pudiera usar, cambiar o destruir la información.
- El costo para la empresa si la información fuera divulgada, alterada o destruida.
- La pérdida de confianza del cliente o la pérdida del cliente si la información no es segura.
- La pérdida de imagen y pérdida de negocio, además de sanciones por no tener información segura.

El valor del activo de información debe ser determinado por el dueño de la misma, donde la información es creada o es el usuario principal de ese recurso. Ésta es una actividad que no puede ser responsabilidad de la función de seguridad de la información, de la de informática, de la de auditoría, ni de cualquier otra área. Ésta es una responsabilidad de los dueños de la información.

La metodología del análisis y evaluación de riesgos

El proceso de análisis y evaluación de riesgos comúnmente consta de cuatro elementos: los activos de información, las amenazas y vulnerabilidades identificadas, el nivel de riesgo establecido, y los controles seleccionados.

Activos de información

¿Qué es entonces un activo de información? Un financiero podría decir que un activo es algo que tiene un valor. Sin embargo, los activos de información físicos o tangibles no son los únicos que deben protegerse, también tenemos que resguardar aquellos activos intangibles, como la imagen, la propiedad intelectual, etcétera.

Identificación de la amenaza

Después de que se ha determinado el activo que necesita ser protegido, se deben identificar las amenazas que podrían afectar a los activos involucrados en el análisis y evaluación de riesgos. Podríamos preguntarnos entonces, ¿qué es una amenaza? Es un evento o circunstancia capaz de causar un daño. Puede existir un número ilimitado de amenazas que afecten a la organización.

Hay tres fuentes comunes para las amenazas, las cuales pueden ser clasificadas como: naturales, humanas o ambientales. No debemos olvidar que la categoría humana está dividida en dos subcategorías: accidentales y deliberadas.

Tal y como hemos mencionado, las amenazas humanas deben ser vistas mediante actos deliberados (como los ataques

por personas maliciosas o empleados a disgusto), o actos sin intención (por ejemplo, la negligencia o los errores). Recuerde, la motivación está limitada a las amenazas humanas.

Elementos de amenaza

Al examinar las amenazas, los expertos identifican tres elementos que están asociados ellas:

- El agente es el catalizador que realiza la amenaza. El agente puede ser una persona, una máquina o la naturaleza.
- El motivo es algo que causa que un agente actúe. Estas acciones pueden ser accidentales o deliberadas.
- Los resultados son la consecuencia de la amenaza materializada. Durante el proceso de evaluación de riesgo será necesario identificar tantas amenazas como sea posible. Identificar una amenaza es sólo la primera parte de la fase del análisis, pues será necesario determinar qué tan vulnerable es su empresa a esa amenaza.

Determinación del nivel de riesgo

Una vez que hemos identificado las amenazas, será necesario determinar qué tan probable es que esa amenaza ocurra. Al examinar la amenaza existen dos formas clave de evaluar la probabilidad e impacto. El primer método es establecer la probabilidad sin la consideración de los controles existentes; el otro es examinar el nivel de riesgo, tomando en cuenta los controles existentes. Esto permitirá al equipo examinar los controles existentes y establecer un nivel de riesgo basado en qué tan eficaces son dichos controles. La probabilidad a la que es susceptible una organización respecto de una amenaza específica, típicamente se describe

como alta, media o baja.

Una vez que la probabilidad de las amenazas ha sido determinada, entonces el impacto de éstas tendrá que evaluarse. Sin embargo, antes será necesario asegurarse de que el alcance del análisis y evaluación de riesgos se haya definido claramente (*tabla 1, siguiente pág.*).

Una vez que el equipo ha establecido el nivel de probabilidad y el de impacto, podrá asignar un nivel de riesgo. Esto puede llevarse a cabo creando una matriz de nivel de riesgo, como se muestra en la tabla 2 (*siguiente pág.*).

Después de que el nivel de riesgo ha sido evaluado, el siguiente paso es preguntarse ¿qué se va a hacer con los riesgos? Esta etapa es conocida como el manejo o la administración del riesgo (*Risk Management*) y, básicamente, hay tres alternativas: 1) tolerar el riesgo (no se implementan controles); 2) transferir el riesgo (se transfiere el riesgo a un tercero), y la última, mitigar el riesgo (se implementan controles). Esta úl-

**El valor del activo
de información debe ser
determinado por
el dueño de la misma.
No puede ser
responsabilidad de
ninguna otra área**

Definición del nivel de impacto

Nivel de impacto	Definición
Alto	<p>La pérdida de confidencialidad, integridad o disponibilidad podría ser esperada o tener efectos severos en las operaciones organizacionales, activos o individuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Degradación severa o pérdida de la capacidad de la misión, en una extensión y duración en que la organización no es capaz de realizar sus funciones primarias. • Resulta en un daño mayor para los activos de la organización. • Resulta en pérdidas financieras mayores. • Resulta en daños severos o catastróficos para los individuos, involucrando la pérdida de la vida o serias amenazas a ésta.
Medio	<p>La pérdida de confidencialidad, integridad o disponibilidad podría ser esperada o tener efectos serios en las operaciones organizacionales, activos o individuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Degradación significativa en la capacidad de la misión, en una extensión y duración en que la organización es capaz de realizar sus funciones primarias, pero la efectividad es reducida. • Resulta en un daño significativo para los activos de la organización. • Resulta en pérdidas financieras significativas. • Resulta en daños significativos para los individuos, pero no en la pérdida de la vida o serias amenazas a ésta.
Bajo	<p>La pérdida de confidencialidad, integridad o disponibilidad podría ser esperada o tener efectos limitados en las operaciones organizacionales, activos o individuos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Degradación en la capacidad de la misión, en una extensión y duración en que la organización es capaz de realizar sus funciones primarias, pero la efectividad es reducida. • Resulta en un daño menor para los activos de la organización. • Resulta en pérdidas financieras menores. • Resulta en una exposición menor al daño.

tima alternativa es la que tiene un peso mayor en el proceso del AER, ya que en ella se buscará que la organización tenga un nivel aceptable de riesgos. En consecuencia, será importante identificar tantos controles como sea posible. En esta etapa se requiere la participación de especialistas en seguridad.

Al seleccionar cualquier tipo de control será necesario medir el impacto operacional para la organización. De alguna manera, cada control tendrá un impacto.

El costo de los controles debe ser analizado y evaluado detalladamente. Una buena regla es valorar si el control es más caro que el activo que va a proteger; de ser así, no debe implementarse.

Durante esta etapa se podrá determinar si se requieren controles de seguridad basados en algún estándar, como el Código de Prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información (ISO/IEC 17799-1, BS7799-2 hasta diciembre de 2005, o el ISO27001 a partir de 2006), la Ley Gramm Leach Bliley (GLBA) o la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).

Matriz del nivel de riesgo

	Alto	Medio	Bajo	Impacto
Alto	Alto	Alto	Moderado medio	
Medio	Alto	Moderado alto	Moderado bajo	
Bajo	Moderado alto	Moderado bajo	Bajo	
Probabilidad	<p>Alto: una acción correctiva debe ser implementada. Moderado alto: una acción correctiva debería ser implementada. Moderado bajo: se requieren acciones de monitoreo. Bajo: no se requiere ninguna acción en este momento.</p>			

Análisis costo-beneficio

Después de identificar todos los controles posibles y evaluar su viabilidad y efectividad, se debe realizar un análisis costo-beneficio.

Este proceso debe ser realizado para cada control, con el fin de comprobar si aquél recomendado es apropiado para la organización. Un análisis de costo-beneficio debe determinar el impacto de la implementación y, después, establecer el impacto de no efectuarla.

Uno de los costos a largo plazo de cualquier control es el mantener su efectividad. Al realizar un análisis de costo-beneficio es necesario considerar el costo de implementación, basado en los siguientes factores:

- Costo de implementación, incluyendo la inversión inicial para el software y hardware, como: mantenimientos, soporte, etcétera.
- Reducción de efectividad operacional.
- Implementación de políticas adicionales y procedimientos para apoyar a los controles.
- El costo de la capacitación que apoye al personal para mantener la efectividad del control.

Conclusión

Prácticamente, ningún activo o actividad está libre de riesgo y no todos los controles implementados pueden eliminarlo. El propósito de manejar los riesgos es tener a la organización con la seguridad que realmente requiere para tener un nivel aceptable de riesgo, y que la operación, así como la capacidad de servicio, no se vean afectadas por la implementación de controles. Asimismo, se debe garantizar que la inversión sea razonable y que no se hagan gastos cuantiosos e innecesarios. Un programa de seguridad cuya meta sea 100% de seguridad, causará que la organización tenga 0% de productividad; esto teniendo en cuenta que ningún control mitigará totalmente el riesgo, siempre habrá un remanente, llamado *riesgo residual*. 



Ing. Javier Montaña G.
javier.montano@mx.ey.com

*Especialista Senior en el Área
de Control y Administración
de Riesgos Electrónicos
(CARE) de Ernst & Young
México*

Conduciendo por los caminos seguros de los negocios

¿Qué tan importante es para usted disfrutar un viaje en su automóvil? Ir de aquí para allá en cuestión de minutos, a la hora que lo necesite, sin hacer el mayor esfuerzo físico, sin enfrentar problemas y, en caso de que éstos se presenten, tener elementos suficientes para resolverlos.

Imagine por un momento que olvida poner combustible a su automóvil, su póliza del seguro no está vigente, el aceite se ha terminado, un neumático se revienta y no tiene un repuesto en la cajuela, o el repuesto no está listo para ser usado en ese momento en que tanto lo necesita.

Aprender a manejar es algo que está al alcance de muchos. Desde adolescentes la intención de aprender se va haciendo mayor, tomamos lecciones con un amigo, con el vecino e, inclusive, somos capaces hasta de pagar un curso especial para que nos capaciten; sin embargo, la conciencia sobre los problemas que se pueden enfrentar al conducir un automóvil viene después.

Esto mismo sucede con la información en el mundo de los negocios. De acuerdo con el puesto que ocupemos y de las funciones que desempeñemos, será indispensable conocer la información con la que deberemos interactuar, como las listas de precios, el catálogo de clientes, los costos de producción, las condiciones de compra, las utilidades del negocio, los sueldos del personal y muchos otros elementos más que pueden asociarse a rubros importantes de los estados financieros. Pero, al conducir en nuestro ambiente de negocios, ¿qué tanto sabemos sobre el cuidado que debemos tener para manejar esa información de manera adecuada, con el fin de darle los niveles

de integridad, confidencialidad y disponibilidad que requiere? ¿Qué tanto nos preparamos para sortear adecuadamente los baches que se nos puedan presentar en el camino? ¿Tenemos un repuesto de información listo para ser utilizado en el momento en que más lo necesitamos?

Aunque la información es el vehículo que utilizan las organizaciones para que sus procesos operen como se espera, son muchos los factores que pueden afectarla y complicarle un libre tránsito, causándole problemas que pueden afectarla.

Algunos ejemplos de los problemas que pueden aparecer en el camino son:

- Estacioné el automóvil y olvidé poner los seguros (control de acceso débil).
- Se averió un neumático y el repuesto no está en condiciones de ser utilizado (falta de un plan de continuidad de operaciones).
- Un individuo se hace pasar por policía para levantarme una infracción y, finalmente, cedo (ingeniería social).
- “Tanque lleno por favor”. “Caray, ¿por qué la aguja me indica 3/4?” (Presencia de virus, gusanos o código malicioso, en general).
- El límite de velocidad es de 100 km/h y yo conduzco a 180 km/h (exceso en el uso de recursos).
- A mitad del camino se encendió la alarma, se inmovilizó el auto y no puedo arrancarlo porque no sé cómo hacerlo; nunca leí el manual (desconocimiento de políticas y procedimientos).
- Hace meses que el indicador del aceite está encendido, no he llevado el auto al servicio, y hoy está desvelado (falta de concientización).

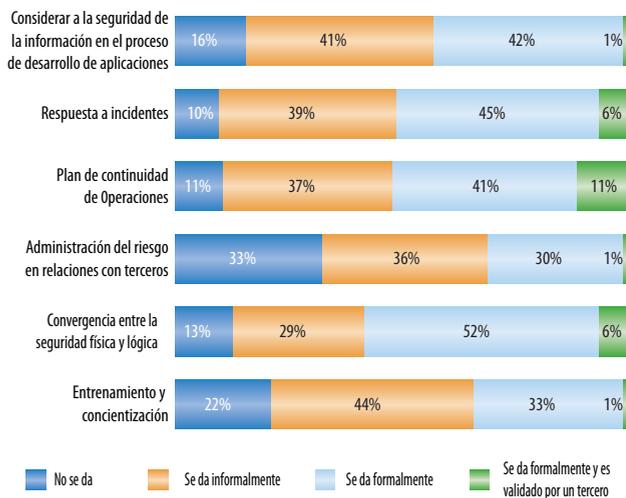
Por citar un ejemplo directamente relacionado con inseguridad en la información, un atacante podría valerse de la ingeniería social para ganar acceso no autorizado. Esta técnica consiste en explotar las debilidades propias de las personas en torno a su conciencia de seguridad de la información, para conseguir —por medio de ellas— elementos que faciliten un acceso indebido.

Imagine que recibe una llamada telefónica proveniente de una persona que dice pertenecer al área de soporte técnico y le informa la existencia de un virus en la red, comentándole que a fin de evitar que la computadora que usted usa sea infectada, requiere que le dé su cuenta de usuario y contraseña para poder ejecutar el procedimiento de vacunación (antivirus). Si accede, le ha permitido a alguien distinto de usted ingresar al sistema de forma no autorizada, asumiendo su identidad.

Desafortunadamente, la falta de conciencia en torno al tema de seguridad de la información parece ser un tema común en nuestro país. En la gráfica 1, tomada de la 8ª Encuesta Global de Seguridad de la Información hecha por Ernst & Young, puede apreciarse que el mayor porcentaje de los encuestados en nuestro país reconocen que muchas de las medidas de seguridad de la información vigentes en sus organizaciones operan de manera informal.

Gráfica 1

¿Cómo percibe los siguientes temas de seguridad de la información en su organización?



Otro indicador importante asociado con el nivel de conciencia de seguridad de la información es el que refleja la frecuencia con la que la Dirección General es informada sobre las iniciativas asociadas a este tema. Desde 2003, Ernst & Young ha mantenido (a través de su encuesta) un registro histórico sobre la frecuencia con la que esta comunicación se maneja. Al respecto, ha concluido que el tema de la seguridad de la información en las organizaciones de nuestro país toma una posición dentro de un espectro de posibilidades, el cual tiene dos estados extremos:

- **Preocupación.** Las organizaciones preocupadas son las que enfrentan sus debilidades de seguridad de la información de manera reactiva, con acciones aisladas y sin una estrategia clara. Generalmente, existe temor entre sus ejecutivos, pero no entienden o reconocen los riesgos que enfrentan.

- **Conciencia.** Las organizaciones conscientes son, por el contrario, las que hacen de la seguridad de la información un tema vivo en su estrategia de negocios, que han analizado sus riesgos y ahora los administran, que actúan de manera proactiva al tratar este tema y que difícilmente deben enfrentar sorpresas.

Con base en lo anterior, se armó la información presentada en la tabla 1.

Tabla 1

¿Con qué frecuencia su organización reporta a su consejo directivo o equivalente sobre la seguridad de su información?

	Preocupación	Transición	Conciencia
2003	59% Anual, poco frecuente o nunca	25% Trimestral y semestral	16% Mensual
2004	60% Anual, poco frecuente o nunca	22% Trimestral y semestral	18% Mensual
2005	61 Anual, poco frecuente o nunca	24 Trimestral y semestral	15 Mensual

Como puede verse, el indicador de conciencia ha disminuido, mientras que el de preocupación ha aumentado.

Aun cuando lo anterior es una pequeña muestra de la escasa concientización que las organizaciones en México tienen respecto a los riesgos que implica el manejo de uno de sus activos más importantes (la información), es preocupante saber que las decisiones estratégicas pueden estarse tomando con base en información que pueda no tener las características de integridad, confidencialidad y disponibilidad que el negocio demande, o ¿en qué se basa su organización para la toma de decisiones? ¿El personal de su empresa es suficientemente consciente al proteger la información del negocio? ¿Cuál es el presupuesto que su organización asigna para desarrollar, implantar o mantener su estrategia de seguridad de la información? Estos temas deben ser tomados con la seriedad debida, ya que la dependencia de la información para la toma de decisiones es muy alta y será cada día mayor.

Echemos un vistazo a nuestro trabajo del día a día y reflexionemos, ¿qué tanto apuro para que la información de la entidad a la que pertenezco se mantenga segura?

Seguridad de la información no es sólo instalar herramientas, como un cortafuego (*firewall*), un filtro de acceso a internet, un antivirus o un detector de intrusos. Un modelo completo requiere considerar tecnología, pero también procesos y gente. Siempre será importante considerar que el eslabón más débil en la cadena de la protección de datos lo conforman las personas.



C.P.C. Jesús Humberto Acuña
jacuna@gossler.com.mx

*Socio de Gossler, S.C.
Oficina Hermosillo*

La administración del riesgo en los negocios

El servicio de Evaluación, Administración y Aseguramiento del Riesgo (REMAS, por sus siglas en inglés), es un nuevo servicio de consultoría que los Contadores Públicos puede brindar en beneficio de sus actuales y potenciales clientes. En los siguientes párrafos se explica, en forma sucinta, en qué consiste este servicio.

Introducción

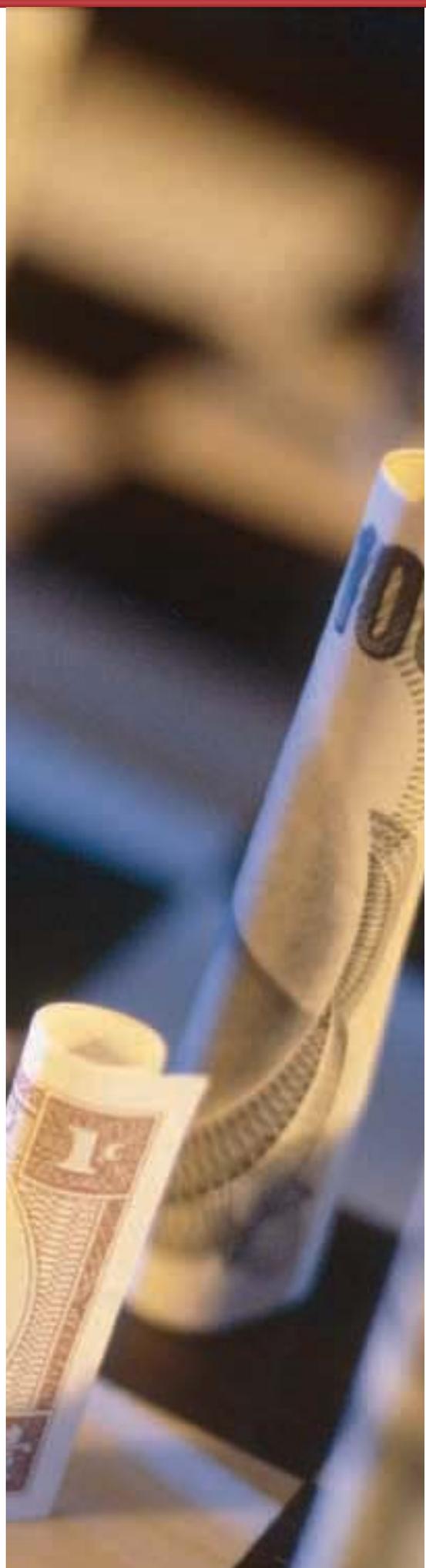
En la actualidad, los desafíos de la administración del riesgo inciden en los mercados financieros y los objetivos de nuestros clientes.

El ambiente del negocio ha cambiado dramáticamente en la pasada década y continuará haciéndolo en el futuro previsible. Fuerzas tales como la globalización, apertura de nuevos mercados y tecnología de rápido cambio llevarán a una aceleración en el mundo de los negocios.

La percepción de la administración del riesgo ha cambiado a través del tiempo. Hace pocos años, el enfoque de la administración de riesgo era relativamente *ad hoc*, y la responsabilidad de algunos de los ejecutivos en la organización se dirigía al riesgo financiero. El personal era visto como una fuente de problemas, y las respuestas administrativas eran consistentes con esta visión. Un mayor énfasis a la administración de riesgo es subrayar la necesidad imperiosa de atender el riesgo en todos los niveles de la organización con un enfoque extenso

en los riesgos de los negocios en general. Además, la mayoría de los riesgos están relacionados con problemas en procesos, más que en la falla de individuos. El empleado llega a un trabajo con habilidades y educación específicas; la falla al diseñar un proceso para entrenar y utilizar los recursos humanos de manera efectiva es la raíz de muchas debilidades de una organización.

Cada organización tiene un grupo de objetivos de negocios que desea alcanzar, empezando con el amplio concepto de ser rentable y tener mayores ganancias para los accionistas. La organización adopta decisiones, acciones, políticas y procedimientos para llevar a cabo planes para obtener esos objetivos. Entonces, definimos qué riesgos de negocio, eventos o circunstancias amenazan la habilidad de la organización para alcanzar los objetivos. En otras palabras, los objetivos de negocios y el riesgo son visiones complementarias en la administración del riesgo, es decir, los objetivos dirigen lo que la organización quiere lograr; los riesgos reflejan circunstancias que podrían alejarlos del éxito.



Proceso de administración de riesgo

Este proceso en una organización mediana o pequeña es simple de entender en su concepto, sin embargo, es muy complejo para llevarlo a cabo en la práctica.

El proceso de administración de riesgo tiene una influencia permanente en el logro de los objetivos de los negocios y consiste en cinco componentes:

- **Identificación del riesgo.** El primer paso para administrar un riesgo es identificarlo. Mientras mejor sean comprendidos los riesgos clave por parte de la administración, es menos probable que representen una sorpresa para los ejecutivos, con resultados negativos.
- **Respuesta al riesgo.** Una vez que un riesgo es identificado, la administración decide cómo responder al mismo. Por cada riesgo habrá numerosas respuestas para eliminarlo, las cuales deben ser evaluadas por costos y beneficios.
- **Confiabilidad de la información.** La cualidad de la administración del riesgo es dependiente de la confiabilidad y oportunidad de información relevante. En consecuencia, un sistema de información necesita ser proveído de datos apropiados para monitorear riesgos clave. Mucha de la información para la administración del riesgo puede estar disponible en el sistema de contabilidad; sin embargo, las medidas de desempeño no financiero pueden necesitar del desarrollo de otros sistemas.
- **Resultados de desempeño.** La administración recibe, de modo periódico, resultados de desempeño y decide qué acción, si existe, se necesita para responder a las condiciones cambiantes del riesgo. Nuevas decisiones, políticas y procedimientos pueden ser necesarios como resultados de nuevas condiciones del riesgo.
- **Reacción.** La administración deberá tomar nuevas decisiones, políticas o procedimientos para eliminar o atenuar nuevas condiciones de riesgo.

Un ejemplo sería cómo una empresa aplica el proceso de administración de riesgo a una condición simple; es decir, un problema de recuperación de saldos de

clientes. La respuesta puede incluir desde revisiones al crédito o traspaso del riesgo a partes externas, al sólo aceptar tarjeta de crédito o pagos en efectivo. El sistema de contabilidad provee la información sobre el plazo de cobro que la administración puede utilizar para decidir acciones subsiguientes, tales como utilizar el factoraje financiero.

Administración del riesgo y oportunidades de servicios adicionales

Un entendimiento del proceso de administración del riesgo puede resultar en numerosas oportunidades para servicios potenciales que pueden ser ofrecidos a nuestros clientes.

**El proceso de
administración de riesgos
consta de cinco componentes, y
tiene una influencia
permanente en
el logro de
los objetivos del negocio**

En general, una firma de Contadores o un Contador independiente puede proveer seguridad u otros servicios profesionales relacionados con los cinco componentes del proceso de administración del riesgo. Por ejemplo, algunos de los problemas en los que puede ayudar a un cliente son:

- **Identificación del riesgo.** ¿La administración ha identificado todos los riesgos del negocio significativos? ¿Se han dado prioridad a los riesgos apropiadamente?
- **Respuesta al riesgo.** ¿Qué respuestas están disponibles a la administración para riesgo específico o conjunto de riesgos? ¿Cuáles son

los costos y beneficios o las repuestas al riesgo? ¿La administración ha seleccionado de modo apropiado las respuestas a los riesgos?

- **Sistema de información.** ¿Tiene la administración un sistema de información que provee información relevante y oportuna referente a un riesgo? ¿Pueden los sistemas nuevos o mejorados proveer tal información? ¿Es confiable el sistema de información?
- **Resultados de desempeño.** ¿Está la administración considerando las medidas de desempeño apropiadas relacionadas con el riesgo? ¿Es la medida correctamente computada? ¿La medida es precisa y refleja las condiciones resaltantes? ¿Está la administración procesando las medidas de desempeño apropiadamente?
- **Reacción.** ¿Qué alternativas están disponibles para la administración? ¿Cuáles son los costos y beneficios de las acciones alternativas? ¿Está la administración evaluando y seleccionando las respuestas apropiadamente?

La lista de situaciones descritas anteriormente nos proporciona nuevas oportunidades de servicio a nuestros clientes. Podemos proveer servicios para la ejecución del proceso de administración del riesgo como un todo o podemos dirigir situaciones específicas relacionadas con varios componentes del proceso. Por ejemplo, estamos singularmente posicionados para perseguir oportunidades relacionadas con la calidad de los sistemas de información y la confiabilidad de las medidas específicas de desempeño. Sin embargo, habría que tener en cuenta que algunas oportunidades pueden constituir compromisos de consultoría en vez de oportunidades para la administración del riesgo.

Metodología

Para la administración del riesgo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Evaluación de la estrategia de planeación y el ambiente de control del cliente.
- Documentación del ambiente de negocio del cliente.
- Identificación y análisis de los riesgos de negocios.

- Medición de los riesgos del negocio.
- Control de los riesgos del negocio.
- Conclusiones sobre la evaluación del riesgo global.

Evaluación de la estrategia de planeación y el ambiente de control del cliente

En esta etapa del proceso deberemos desarrollar los siguientes procedimientos básicos con el fin de desplegar un entendimiento extenso de la misión, estrategia, objetivos y planes del cliente:

- Identificación de la misión global del cliente.
- Identificación de los objetivos estratégicos principales.
- Descripción de la estrategia general del cliente y el plan de negocios para alcanzar sus objetivos.
- Descripción y evaluación del proceso de planeación estratégica del cliente.
- Identificación y evaluación de los factores críticos de éxito del cliente.
- Evaluación de la calidad global del ambiente de control del cliente.

Documentación del ambiente de negocio del cliente

Para describir y documentar el ambiente de negocio de la organización, se llevarán a cabo los siguientes procedimientos básicos:

- Revisión de información relevante de la empresa incluyendo (pero no limitándose) los:
 - Aspectos de fondo de la industria.
 - Tendencias actuales de la industria.
 - Historia corporativa.
 - Estructura regulatoria.
 - Resultados operativos.
 - Asuntos de impuestos.
- Identificación y descripción de:
 - Los mercados, productos y clientes principales.
 - La competencia principal del cliente.
 - Los proveedores principales.
 - Los procesos críticos internos.
 - Los agentes y fuerzas externas importantes que afectan la empresa.
 - Las relaciones estratégicas clave.
- Preparación de un modelo de negocio organizacional.

- Identificación de vínculos económicos relevantes a los factores críticos de éxito.

Identificación y análisis de los riesgos de negocios

Realizaremos los siguientes procedimientos básicos con el fin de identificar y documentar riesgos de negocio clave que puedan, de forma potencial, afectar al cliente:

- Identificación y evaluación del riesgo por competencia, sucedáneos y nuevos comerciantes dedicados al mismo giro.
- Identificación y evaluación del riesgo de la cadena de suministros
- Identificación y evaluación del riesgo de los canales de distribución y clientes.
- Identificación y evaluación de riesgos:
 - Políticos.
 - Económicos.
 - Sociales.
 - Tecnológicos.
- Vinculación de riesgos identificados con operaciones internas.
- Priorización de riesgos identificados y documentación de evaluaciones iniciales de riesgos utilizando un mapa de riesgos.

Medición de los riesgos del negocio

Con el fin de identificar y documentar las medidas de desempeño relacionadas con los riesgos significativos que afectan al cliente, deberemos realizar los siguientes procedimientos básicos:

- Identificación de medidas de desempeño apropiadas para cada riesgo significativo, incluyendo medidas de:
 - Resultados financieros.
 - Estadísticas de flujo de efectivo.
 - Estadísticas operativas.
 - Medidas no financieras.
- Donde sea posible, identificación de referencias relevantes para cada medida de desempeño, incluyendo:
 - Datos históricos internos.
 - Presupuestos o estándares internos.
 - Estadísticas de la industria.
 - Referencias externas o mejores prácticas.

- Organización de medidas de desempeño seleccionadas dentro de un cuadro de control de mando.
- Opcional. Obtención de suficientes datos para cada medida de desempeño para darle seguimiento a la actividad a través del tiempo.
- Opcional. Evaluación de los datos de desempeño buscando actividad inusual o signos de advertencia de problemas potenciales.

Control de los riesgos del negocio

Los siguientes procedimientos básicos son necesarios para describir y documentar la existencia o ausencia de controles relevantes a riesgos significativos:

- Revisión de cómo el ambiente de control global afecta riesgos específicos significativos.
- Identificación y documentación de respuestas de control actualmente utilizadas para cada riesgo significativo, incluyendo:
 - Controles de nivel gerencial.
 - Controles de nivel de proceso.
 - Auditoría interna o controles de monitoreo.
- Evaluación de lo apropiado, adecuado y efectivo de los controles internos relevantes a riesgos significativos.
- Opcional. Realización de pruebas de control en controles críticos internos.
- Resumen de las conclusiones sobre las fortalezas y debilidades de las respuestas de control relevantes a los riesgos significativos.

Conclusión sobre la evaluación del riesgo global

Para finalizar y documentar nuestra conclusión sobre lo significativo de los controles relacionados y la medición del desempeño, realizaremos los siguientes procedimientos:

- Revisión y documentación final de los pasos anteriores incluyendo:
 - Identificación de riesgos significativos.
 - Priorización de riesgos significativos.
 - Efectividad de respuestas de control interno.
 - Evaluación de la medición del desempeño.

La labor como consultor del Contador Público en la evaluación y la administración del riesgo puede ser un campo de actuación profesional actual y futuro muy interesante

- Actualización del mapa de riesgos basado en nuestras conclusiones finales sobre la severidad y prioridad de riesgos resultantes.
- Identificación de riesgos resultantes significativos
- Preparación de recomendaciones finales:
 - Realizar planeación estratégica continuada.
 - Monitorear el negocio y el ambiente de riesgos.
 - Responder a riesgos resultantes significativos.
 - Mejorar los controles internos.
 - Mejorar la medición del desempeño.
 - Mejorar los sistemas de información.
- Presentación del reporte final a la gerencia.

Conclusión

En el entorno económico actual se hace indispensable conocer y tener una clara percepción y evaluación de los riesgos de negocios, así como su adecuada administración, de tal manera que se garantice el éxito de la empresa. En este contexto, la labor como consultor del Contador Público en la evaluación y la administración del riesgo puede ser un campo de actuación profesional actual y futuro muy interesante para nuestra profesión. 



C.P. y Mtro. Arturo Díaz Alonso
adiaza@servidor.unam.mx

*Investigador de la FCA
Universidad Nacional
Autónoma de México*

La consultoría en materia ética

*M*ucha gente piensa que hablar de ética es fácil. Parece ser que basta con dictar algunas normas y de inmediato vuela la pluma para decir imprecisiones; sin embargo, esa es la parte más sencilla de una consultoría y no perciben la inmoralidad de tal conducta.

Que quede claro: los Contadores Públicos, los licenciados en administración y, en general, los profesionales de los negocios no están capacitados teórica ni prácticamente en moral y, por lo tanto, no pueden ser consultores en tal materia a menos que se preparen de verdad para ello; no pueden asesorar a nadie en materia ética, y tampoco pueden subrogar el trabajo porque no están capacitados ni siquiera para supervisarlos.

Cuando hablo de prepararse me refiero a estudiar una carrera de filosofía, y no a leer una o dos obras del tema.

Alguien pensará: “no seas malo, es un buen negocio porque está de moda la ética”. Por eso mismo no pueden hacerlo. El caso Enron y otros escándalos similares prueban que no se puede abrir demasiado el compás en materia de consultoría.

En ocasiones nos piden asesoría para obtener una certificación ante un organismo que, de manera irresponsable, establece requisitos morales a partir de las mismas ignorancias, por lo que le parece muy correcto pedir un código y hasta un comité de ética, lo cual suena elegante, pero es irresponsable: la ética no está sujeta a reglas improvisadas, no es para el lucimiento ni para aumentar el prestigio de nadie; no es tampoco para calmar la conciencia de quien piensa que si ya hay código, ahora lo importante es que se cumpla. Los códigos de ética, en general, son impuestos por los patrones y son iguales que los manuales de organización: cuesta mucho trabajo elaborarlos y después nadie los cumple, incluso ni siquiera se consultan por inútiles (salvo el Código de Ética del IMCP, que estudiaré en otro artículo). Pero códigos



que prohíben ir a países que no tienen buena relaciones con EE.UU., o que impiden contratar como empleados a divorciados o alumnos de escuelas públicas no tienen autoridad moral alguna. Imagínense si vamos a dejar de ir a Cuba para conservar el trabajo. Se necesita ser salvaje para establecer tales prohibiciones.

Hay quien cree que basta con establecer reglas y que las cosas queden claras; eso sería volver permisible cualquier delito cuando queda claro; tampoco se pueden imponer códigos por autoritarismo a los empleados, la moral siempre será un tema social, así que un código deberíamos pensarlo, discutirlo y establecerlo entre todos.

Un código, si se llama de ética, no puede establecer castigos, pues la ética es el reino de la libertad; por tanto, si se quieren establecer reglas están en su derecho de establecerlas, pero no se escuden en la ética. Se pueden establecer, inclusive se deben dictar reglas necesarias para pedir a los empleados discreción o guardar el secreto profesional de los asuntos que se les han asignado, pero eso no requiere un código. Una conducta puede ser o no motivo de la ética, pero eso, aunque sea buen negocio, no lo puede determinar un consultor que simplemente sea Contador Público.

Adela Cortina, que es una prestigiada pensadora en temas de ética de los negocios, dice en su libro *Ética de la Empresa* “el asesor no debe aceptar encargos para cuya realización no cuente con la competencia necesaria”. Platón y Aristóteles estarían de acuerdo con esta afirmación. 



C.P. Gustavo Adolfo Solís Montes
CISA, CISM
gsolis@cynthus.com.mx

*Director General
Grupo Cynthus, S.A. de C.V.*

El Contador Público en la gestión de la tecnología de información

Introducción

El Contador Público es un profesional que se encuentra bien posicionado en determinadas áreas dentro del contexto económico de nuestro país, tales como: auditoría, fiscal, finanzas y costos, principalmente. Sin embargo, los cambiantes requerimientos de servicios profesionales en nuestra sociedad hacen que profesionistas con distintas formaciones académicas deban competir por puestos comunes, y el Contador Público no es la excepción.

Este contexto, característico de un mercado regido por la oferta y la demanda, coloca al Contador ante la posibilidad de explorar nuevos campos de actuación profesional de manera decorosa.

La tecnología de información representa un fenómeno que se ha permeado con singular éxito a prácticamente todas las actividades y, al hacerlo, ha creado también una importante demanda de profesionistas capaces de administrarla de manera adecuada.

La realidad —una triste realidad si se me permite— es que México enfrenta una preocupante escasez de profesionistas que puedan desempeñarse satisfactoriamente en la administración de la tecnología de información. Salvo algunas excepciones, y a diferencia de la situación que existía en México



hace dos décadas, hoy en día las empresas y organizaciones tienen acceso prácticamente a la misma tecnología que otros países casi de manera simultánea. Sin embargo, la brecha de desarrollo entre las naciones sigue creciendo año con año. Esto no se debe, en la mayor parte, a problemas intrínsecos de la tecnología en sí misma, sino a una deficiente gestión de la misma.

Es aquí en donde se presenta una importante oportunidad a los Contadores Públicos para prestar servicios de consultoría relacionada con gestión o con gobierno de tecnología de información.

Tecnología e información, un círculo virtuoso

Inevitablemente, el hablar del futuro conlleva el riesgo de emitir juicios u opiniones imprecisos. Sin embargo, este riesgo puede reducirse si existe la posibilidad de tener alguna participación en la construcción de dicho futuro. El desarrollo de este artículo tiene ese propósito: no el de influir directamente en el futuro, sino el de sembrar una *semilla* de interés y de inquietud profesional en sus lectores, para que sean ellos los que forjen el futuro de la Contaduría Pública.

Cualquier predicción que no se fundamente en un análisis del pasado, tendrá pocas probabilidades de convertirse en realidad. En nuestro caso, este pasado se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La información y el conocimiento han acompañado al hombre desde sus primeros pasos (literalmente), aunque debemos reconocer que su importancia ha ido en vertiginoso aumento en los últimos años.

La información ha tenido una notable influencia en el quehacer humano desde sus más tempranos orígenes. Si analizamos la historia del hombre, podremos ver que su comienzo o, por lo menos, su clasificación como tal, está vinculado íntimamente con el empleo de la información y el conocimiento.

Parece haber consenso de que la principal diferencia entre el hombre y otros primates es la capacidad de construir las

herramientas y los utensilios que emplea para fines específicos. En esta habilidad, la información desempeña un papel fundamental.

Pensemos en el *homo habilis* que habitó el planeta hace 1.5 o 2 millones de años, y cuyos restos fueron descubiertos en 1960 por el paleoantropólogo británico Louis Leakey, quien lo proclamó como el primer miembro del género humano y primer fabricante y usuario de herramientas (aunque no todos los investigadores concuerden con ello); o en el famoso Hombre de Pekín, que vivió hace 500 mil años y de quien se afirma que conoció el fuego.

Estos antiguos representantes de nuestra especie que fabricaron utensilios y utilizaron el fuego, fueron capaces de aplicar sus inventos para fines prácticos. Esta capacidad ayudó a su supervivencia y a la de los grupos que desarrollaron habilidades similares.

En este sentido, vale la pena recapacitar y pensar que, en realidad, la clave de la supervivencia no fueron simples leños secos u otros objetos que generaron el fuego, sino la información que estaba detrás del empleo de dichos objetos y la capacidad de transmitir esta información a otros miembros de sus grupos sociales.

A través de los años, la información ha ido adquiriendo mayor relevancia para el ser humano (o, por lo menos, el hombre ha adquirido mayor conciencia de ella), tanto en forma individual como colectiva. Asimismo, el ser humano ha recurrido a distintos medios para administrar dicha información, sobresaliendo en esta administración las actividades relacionadas con su almacenamiento y su distribución.

La evolución de los mecanismos que permiten almacenar y distribuir datos ha respondido a la creciente necesidad de conservar y acceder a información en mayores volúmenes y con mayor velocidad. Un común denominador en todas las innovaciones de estos mecanismos ha sido el empleo de tecnología y, en forma particular, la denominada *tecnología de información y de telecomunicaciones*.

En contra de la idea casi generalizada de que la tecnología requiere sofisticados recursos (electrónicos, mecánicos, eléctricos, etc.), la realidad nos indica que este concepto requiere simplemente la utilización del conocimiento en forma ordenada para la solución de un problema específico.

Esta aseveración no pretende negar el desarrollo tecnológico ni los beneficios que esto ha generado al hombre en muchos sentidos. Únicamente, trata de reconocer que la piedra angular de la tecnología es la información (el conocimiento) y, sin haberlo mencionado de manera explícita, hemos sido testigos de una relación bilateral que resulta compleja e interesante: la relación entre la tecnología y la información.

Tecnología para la información o información para la tecnología

Esta pregunta, que a simple vista parece sólo un juego de palabras, nos lleva a explorar una de las relaciones más ricas y enigmáticas de la vida del hombre.

Uno de los sentidos de esta relación nos muestra que la información (en un nivel de conocimiento) proporciona el

sustento fundamental de la tecnología para ser utilizada exitosamente en la solución de problemas específicos y, sobre todo, proporciona la capacidad de que la propia tecnología evolucione generando versiones mejoradas de un mismo concepto, o su aplicación en áreas distintas de aquélla en las que se utilizó originalmente.

El análisis del otro sentido de la relación, nos muestra cómo la tecnología permite hacer más eficiente el manejo de la información; es decir, se convierte en un habilitador para optimizar las formas de almacenamiento, acceso y transmisión de la información.

Esta relación de reciprocidad representa un círculo virtuoso que crea sinergia y permite una retroalimentación y evolución permanentemente para la generación de beneficios al hombre, en diversos campos de su actividad.

Curiosamente, ha sido la información la que ha aportado en mayor medida o, por lo menos, durante más tiempo, en esta relación bilateral para el desarrollo de la tecnología, ya que ha permitido que muchas de las actividades del hombre se realicen más rápido, a menor costo y/o con mayor calidad.

Buscando en la historia, podemos ubicar un evento que marcó tal vez la primera aportación significativa de la tecnología a la información. Éste fue la invención de la imprenta de tipos móviles, por Johann Gutemberg, en 1448.

Antes de este invento no existían dos copias del mismo texto que fueran iguales. En muchas ocasiones, los escribanos responsables de generar los libros incluían correcciones o mejoras por iniciativa propia o agregaban decoraciones excesivas a los textos.

La imprenta permitió almacenar información (la impresión de texto en papel fue la primera forma de almacenamiento masivo de datos) y transmitirla con mucho mayor fidelidad que los melodiosos (pero poco confiables) *Mesteres de Juglaría* del medioevo.

Después de esta importante invención, probablemente la mayor aportación de la tecnología a la información vino con el procesamiento electrónico de datos, llamado ahora tecnología de información, el cual ha tenido aportaciones significativas a través de la historia, como las de Blas Pascal, Von Leibnitz, Charles Babbage, Herman Hollerith, y los científicos creadores de la célebre ENIAC, entre otros.

En nuestros días, la tecnología de información puede ser analizada desde distintas perspectivas, pero una que merece atención especial es su papel en la competitividad de nuestras empresas e instituciones, sobre todo en una época en que todas las organizaciones deben ser más eficientes en el empleo de sus recursos y más efectivas en el logro de sus objetivos.

Parece que competitividad es el nombre del juego y parece también que la tecnología de información es un jugador protagónico del mismo.

Problemática y oportunidades de la tecnología de información La evolución tecnológica

El impresionante desarrollo de la tecnología ha permitido obtener beneficios que, a su vez, también han resultado

asombrosos. Sin embargo, existe un lado no tan brillante de la historia: entre mayor sea el empleo de la tecnología, mayor será también la dependencia de ella y, en consecuencia, mayores serán los riesgos derivados de su utilización.

Para los propósitos de este artículo, entenderemos el concepto de riesgo como “la desviación de un resultado incierto con respecto a su valor esperado. La desviación puede ser positiva (favorable) o negativa (desfavorable)”.¹

Todas las empresas y organizaciones, sin excepción, tienen riesgos y deben aprender a vivir con ellos. Esta definición reconoce que los riesgos no sólo se deben a la ocurrencia de eventos no deseados, sino también a la falta de ocurrencia de eventos deseados por una organización.

En aspectos relacionados con tecnología de información, este caso es característico, ya que en muchas ocasiones el no emplear tecnología o hacerlo inadecuadamente puede provocar riesgos, típicamente relacionados con aspectos de competitividad.

Definitivamente, un elemento que ha colaborado de manera involuntaria al incremento de los riesgos relacionados con la TI, es su rápida y contundente incursión en las empresas.

Cuando la tecnología ocupaba grandes espacios, requería de condiciones ambientales especiales y demandaba fuertes inversiones para su adquisición, su aplicación era restringida y hasta mitificada. Hoy, la TI se encuentra virtualmente en cualquier escritorio y su precio se ha abatido significativamente. La miniaturización y la reducción de costos han sido elementos clave para el despliegue de tecnología de información.

Durante los últimos años, los componentes tecnológicos han mostrado una impresionante evolución que los hace cada vez más pequeños, más poderosos y más baratos. La reducción de tamaño y el incremento de la capacidad de las computadoras fueron observados hace 30 años, aproximadamente, por el ingeniero eléctrico Gordon Moore, fundador de Intel.

Moore, asombrado por la capacidad de sus colegas para disminuir el tamaño de los semiconductores en cada generación de productos, fundamentó el porvenir de su empresa en la creencia de que cada 18 meses se produciría una nueva generación de chips que duplicaría la capacidad de la generación anterior y tendría un costo de producción igual o menor a la misma.

El desarrollo de la computación ha mostrado un comportamiento muy similar a la estimación de Moore, a tal grado que en la actualidad se conoce a su predicción como la *Ley de Moore (Moore's Law)*. Ésta se sintetiza de la siguiente forma: cada 18 meses se duplica la capacidad de cómputo mientras que el costo se mantiene.

Otros componentes fundamentales del procesamiento de datos, tales como la memoria y los dispositivos de almacenamiento, han mostrado un crecimiento similar, lo que ha contribuido significativamente a que la tecnología se vuelva más accesible y pueda ser aplicada en prácticamente todos los ámbitos del ser humano.

Otra tecnología que en la actualidad se ha vuelto un complemento casi indispensable de la computación es la de telecomunicaciones, la cual también ha mostrado importantes avances en sus capacidades de transmisión de información, tanto en términos de volumen como de velocidad y confiabilidad; lo anterior gracias a los avances de tecnologías como la fibra óptica, los satélites y la comunicación inalámbrica.

Al interactuar la computación y las telecomunicaciones, las posibilidades de uso y de beneficio de las dos tecnologías aumentan de manera exponencial, lo cual representa una importante capacidad de generación de beneficios para los usuarios de la tecnología de información. Sin embargo, los resultados no han sido tan exitosos.

Buscando en la historia, podemos ubicar un evento que marcó tal vez la primera aportación significativa de la tecnología a la información. Éste fue la invención de la imprenta de tipos móviles, por Johann Gutenberg, en 1448

El desencanto tecnológico

La empresa Stadish Group, dedicada a estudios de mercado relacionados con sistemas de software, realizó una encuesta en 1995 y 1996 para determinar el nivel de éxito de proyectos de desarrollo e implantación de software. Los resultados indicaron, sin sorpresa alguna, que por cada 100 proyectos realizados sólo 16 se terminaron a tiempo y en presupuesto; 53 fueron concluidos con un exceso promedio de 189% del presupuesto (tanto en tiempo como en costo), y 31 fueron cancelados antes de terminar.

Otro estudio realizado por la firma de consultoría KPMG, intitulado *Runaway Projects-Causes and Effects*, identificó las principales causas de los fracasos en el desarrollo de proyectos de software.

Según este estudio, un *Runaway Project* es “un proyecto que ha fallado significativamente en el logro de sus objetivos y/o ha excedido su presupuesto original en por lo menos un 30%”.

Lo interesante del trabajo en cuestión, no es únicamente el hecho de que la mayoría de las empresas ha experimentado problemas en el desarrollo de proyectos de TI, sino que identificó las causas más comunes. De acuerdo con los resultados del estudio, las principales causas fueron las siguientes:

1. Los objetivos del proyecto no fueron especificados de manera suficiente (51% de los casos analizados).
2. Deficiente planeación y estimación (48% de los casos analizados).
3. Tecnología nueva para la organización (45% de los casos analizados).

4. Inadecuada o inexistente metodología de administración de proyectos (42% de los casos analizados).
5. Insuficiente personal con experiencia en el equipo (42% de los casos analizados).
6. Deficiente desempeño de proveedores (42% de los casos analizados).

Como puede verse, ninguno de los problemas tiene una *causa raíz* que pueda atribuirse a la tecnología en sí misma, sino a ciertos aspectos relacionados con la administración de la tecnología.

Los resultados de estos estudios, en conjunción con el exponencial desarrollo en las capacidades en el software y hardware, nos llevan a la conclusión de que la falta de resultados satisfactorios de la aplicación de la tecnología de información no se debe a problemas de la tecnología en sí misma, sino a deficiencias en la administración de la misma, lo cual nos ubica en el terreno de la administración.

Gobierno de tecnología de información

La época en que la tecnología de información era considerada como una actividad aislada dentro de las empresas ha quedado atrás, su adopción como un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones es una necesidad y una responsabilidad ineludible, ante la cual la administración de las empresas debe actuar de manera diligente.

La gran mayoría de los interesados en el desempeño de las empresas ha manifestado su preocupación por el manejo inteligente de sus intereses. Esto ha originado el surgimiento de normas y reglamentaciones de gobierno corporativo (*corporate governance*) para la dirección total de las empresas, estableciendo las responsabilidades de la alta gerencia y el compromiso de que ésta realice su mejor esfuerzo para establecer la estrategia de actuación y supervise el cumplimiento de la misma por parte de los directivos asignados a dicha responsabilidad.

La palabra *gobierno* del latín *gubernare*, significa “el arte de manejar y dirigir sistemas altamente complejos”. La aplicación más conocida del concepto *gobierno* es la relativa a uno de los tres componentes fundamentales del Estado moderno, junto con la población y el territorio. Sin embargo, se puede aplicar también al ámbito de la administración en la forma de gobierno corporativo o *corporate governance*, como ha sucedido.

El gobierno corporativo puede entenderse como un subconjunto del proceso de administración de una organización, el cual es responsabilidad directa del consejo de administración y de la alta dirección, cuyo objetivo fundamental es asegurar el logro sostenido de los objetivos de la entidad y la protección de su patrimonio y de los intereses de todos sus *stakeholders*, a quienes debe ofrecer transparencia en las prácticas de administración y control de la empresa.

Los sistemas de gobierno corporativo no sólo constituyen un aspecto de interés por las sanas prácticas de administración, sino que representa un diferenciador económico real que puede privilegiar el valor de mercado de las empresas bien *gobernadas*.

Un estudio de la empresa consultora McKinsey & Company de 2000, indica que los inversionistas estarían dispuestos a pagar de 18% hasta 27%² más por acciones de una empresa que cuente con un sólido sistema de gobierno corporativo, de lo que pagarían por las de una empresa con una situación financiera similar, pero *mal gobernada*.

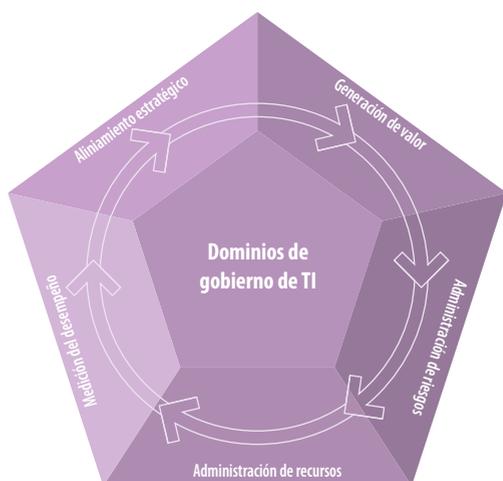
El gobierno corporativo ha sido motivado principalmente por la necesidad de transparencia en el manejo de los recursos y de la protección del valor de los inversionistas de las empresas. Sin embargo, su alcance debe considerarse de manera más amplia, integrando los intereses de todos los *stakeholders* de la organización y tratando de mantener un sano balance entre los conceptos de propiedad y control de las empresas.

El creciente empleo de la tecnología de información y su relevancia para el desempeño de las empresas, ha originado la necesidad de un enfoque específico para su gobierno, lo cual ha dado como resultado la propuesta del Instituto de Gobierno de TI (*IT Governance Institute*) sobre el Gobierno de Tecnología de Información (*IT Governance*).

De acuerdo con la definición acuñada por el propio Instituto, el Gobierno de TI “es responsabilidad del Consejo de Administración y de la Dirección Ejecutiva. Es una parte integral del gobierno general de la empresa y consiste en el liderazgo y estructuras de organización y procesos que aseguran que la tecnología de información de la empresa ofrece sustento a los objetivos y estrategias de la organización”.

El modelo de Gobierno de TI incluye los siguientes cinco dominios (*Ver grafica 1 siguiente página*):

1. **Alinear la estrategia de TI con la estrategia de negocio.** Un alineamiento estratégico entre TI y el negocio es un factor crucial en la generación de valor de negocio. Esto implica un círculo virtuoso, que es una relación bidireccional positiva entre las estrategias de TI y la de negocio. Dentro de este contexto, el alineamiento entre TI y el negocio debe ser medido no sólo por la extensión en la cual TI soporta al negocio, sino también por el nivel en que la estrategia de negocio capitaliza las capacidades de TI.
2. **Asegurar la generación de valor mediante el empleo de tecnología de información.** La generación de valor se refiere a la ejecución de las proposiciones de valor (justificación/objetivos de los proyectos de TI) a través del ciclo de entrega de servicio, asegurando que TI genera los beneficios prometidos contra la estrategia, concentrándose en la optimización de costos y probando el valor intrínseco de TI.
3. **Administrar adecuadamente los riesgos derivados de TI.** Desde la perspectiva de gobierno de TI, la administración de riesgos no se limita al riesgo operativo relacionado con TI, sino a la administración del retorno sobre la inversión en proyectos de tecnología de información, la cual debe asegurar que a mayor riesgo de los proyectos, el retorno también será mayor.

Modelo de gobierno de TI**4. Administrar y optimizar el empleo de recursos de TI.**

La administración de recursos de TI no sólo debe resolver la complejidad natural que representan los recursos tecnológicos en la generación de servicios de alta calidad y de manera sostenida, sino que, adicionalmente, los activos de mayor valor en un ambiente de TI representan la complejidad adicional de ser recursos intangibles y, en consecuencia, de una dificultad mayor para su administración y control.

5. Medir el desempeño de la tecnología de información de la empresa.

La medición de desempeño de TI permite conocer, en términos cuantitativos, el nivel en que los procesos establecidos por la empresa administran adecuadamente los recursos de tecnología de información y logran los objetivos que se tienen establecidos.

La importancia de esta medición radica en que:

- Se establecen indicadores que permiten detectar deficiencias en el desempeño de procesos y tomar las acciones correctivas pertinentes.
- Se puede determinar si las metas y objetivos de los procesos han sido alcanzados o en qué medida lo han hecho.
- Permiten establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de tecnología de información y los indicadores de negocio.
- Permiten conocer la posición de la empresa con respecto a la industria y a sus competidores, en cuanto a mediciones de *benchmarking*.

El Contador Público y la gestión de la tecnología de información

Interesante perspectiva tiene el Contador Público ante el gobierno de tecnología de información o la gestión en un alto nivel de la TI. Esto, en primera instancia, pareciera un terreno hostil, fundamentalmente por la naturaleza tecnológica implícita. En realidad, no podríamos decir que en la actualidad exista un campo profesional

sin competencia. Sin embargo, sí podemos considerar que un Contador Público puede incursionar de manera exitosa en este terreno (desde luego, un Contador bien capacitado).

La anterior aseveración se basa en lo siguiente:

1. El mayor reto de la gestión o gobierno de tecnología de información, aunque parezca paradójico, no es de naturaleza tecnológica, sino administrativa. Finalmente, se trata de un recurso más que debe ser administrado, y la administración no debe ser un terreno ajeno al Contador Público, mucho menos si está relacionado con la información que requiere una organización para su funcionamiento y administración.
2. De acuerdo con una investigación del Brookings Institute, 85% del valor de mercado de una empresa proviene de activos intangibles. De las fuentes de valor de las organizaciones, 75% no se mide ni aparece reflejado en sus libros, no siendo exclusivo de empresas relacionadas con tecnología o información, sino de entidades como Coca-Cola, GE, McDonald's y Ford, además de empresas como Microsoft e IBM. Este reto de la administración de activos intangibles afecta directamente al Contador Público, ya que una parte importante de su administración es precisamente el registro contable; adicionalmente, para la administración de activos intangibles, la tecnología de información resulta un factor fundamental.
3. El Contador Público cuenta con una sólida formación en las áreas de la empresa sobre los requerimientos de información existentes, desde distintas perspectivas, tales como: fiscales, financieros y administrativos. Esto le proporciona una ventaja competitiva como profesional dedicado a la gestión de la tecnología de información.
4. Un aspecto que no debe pasarse por alto es el contar con personal subordinado con un adecuado nivel técnico, que permita al Contador Público delegar los aspectos operativos sin perder el control de los mismos. No pensemos que esto es una deficiencia del Contador, ya que la necesidad de personal calificado no es exclusiva del área de TI, sino de todas las unidades de una organización.
5. Ciertamente, la formación profesional del Contador Público debería contener un mayor componente relacionado con tecnología de información y tal vez, de manera específica, con la administración de la tecnología de información. No obstante, la alternativa de maestrías, diplomados y cursos de formación continua pueden complementar los conocimientos del Contador de tal forma que pueda desempeñar funciones relacionadas con gestión de tecnología de información. 

1 Frenkel, Michael; Hommel, Ulrich y Rudolf Markus, "Risk Management, Challenge and Opportunity", Springer, 2000.

2 McKinsey & Company, *Investor Opinion Survey on Corporate Governance*, junio de 2000.



Gerardo Lozano Dubernard
beloz@prodigy.net.mx

*Socio Director de Béjar, Galindo,
Lozano y Cía., S.C.
Presidente de Grupo Liquidador
Grados, S.A. de C.V.*

El Contador Público como consultor en reestructuraciones y liquidaciones de empresas

*L*ejanos parecen aquellos tiempos en que el Contador Público era aquel profesional que estaba dedicado sólo a registrar contablemente las transacciones y operaciones que realizaba una empresa, asentándolas de modo manual en el libro diario, el libro mayor y en el libro de inventarios y balances, entre otros.

Esto, seguramente, hará recordar a muchos de los lectores las largas jornadas de trabajo que había que realizar para tenerlos actualizados. Hoy, el avance tecnológico permite obtener, de manera inmediata, la información financiera de una empresa, así como la forma y el nivel de detalle que requiera el usuario.

Con la misma dinámica, ha evolucionado en las universidades la carrera de Contaduría Pública, ampliando el campo de actuación profesional del Contador, dando lugar a ramas de especialización en las áreas de la auditoría, del derecho fiscal y de las finanzas, lo que ha originado, en no pocos casos, que las áreas dedicadas a la consultoría de algunas firmas de Contadores Públicos, generen una mayor participación en los ingresos de éstas, que los provenientes de su área de auditoría. Asimismo, esta evolución profesional ha dado lugar a que cada vez más firmas de Contadores Públicos cuenten, entre sus socios, con profesionales de otras especialidades, como licenciados en Derecho y en Administración de Empresas.

Esta evolución y especialización profesional me ha permitido –como consultor de empresas públicas y privadas, junto con profesionales de otras disciplinas–, participar en el diseño de esquemas de venta de sociedades, intervenir en reestructuras financieras de empresas, intervenir en procesos de venta de activos como negocios en marcha, así como asesorar en procesos de liquidación de sociedades, entre otras experiencias; esto me ha enseñado que ningún proceso es igual a otro, por lo que no existe una fórmula mágica para resolver la diversidad de problemas a los que se van enfrentando los equipos interdisciplinarios de trabajo que se conforman para sacar adelante proyectos de esta complejidad.

Reestructuración de empresas

En mi opinión, la reestructuración de empresas está vinculada con el principio contable de *negocio en marcha*, el cual de acuerdo con la Norma de Información Financiera A-2, *Postulados básicos*, establece



que una entidad económica se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado. Es decir, se asume que la marcha de la actividad de la entidad económica continuará previsiblemente en el futuro, por lo que las reestructuraciones generalmente se instrumentan cuando está en riesgo su continuidad; en tal virtud, se busca darle viabilidad a una empresa por medio de este esquema financiero.

La reestructuración financiera de una empresa no se realiza únicamente cuando su administración ve en riesgo su continuidad en el negocio o mercado en el que opera, sino que éstas también se efectúan cuando se pretende acelerar su crecimiento y elevar sus utilidades. Sin embargo, en el caso de las primeras, los escenarios se presentan más complejos debido a las presiones que ejercen los acreedores, así como las autoridades fiscales, ya que (en la mayoría de los casos) se trata de empresas altamente endeudadas con el fisco, cuyos activos o negociaciones se encuentran, en gran parte, embargados.

Un proceso de reestructuración financiera puede realizarse buscando que los accionistas actuales mantengan el control de ésta, en otros casos, tiene como consecuencia la pérdida del control por parte de los actuales accionistas y, en ocasiones, intenta realizar su venta a un tercero. En todas las circunstancias anteriores, se persigue el fortalecimiento financiero y la generación de valor, toda vez que una empresa altamente endeudada difícilmente resultará atractiva para su venta, lo que en ocasiones, ante la imposibilidad de lograr su saneamiento financiero, resulta en que se enajenen los activos de ésta como “negocio en marcha”, sin necesidad de tener que vender las sociedades. En estos casos, las organizaciones con el producto de la venta, tendrán que hacer frente a los acreedores respetando el orden de preferencia establecido en el artículo 149 del Código Fiscal de la Federación; es decir:

- En primer lugar, cubrir los pasivos laborales derivados de salarios devengados, así como los correspondientes a su indemnización (si es que en la negociación de la adquisición el comprador no los asume como patrón sustituto).

- A continuación, pagar los créditos hipotecarios y prendarios que hayan sido inscritos en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, con anterioridad a la fecha en que surta efectos la notificación de créditos fiscales.
- Posteriormente, deberán cubrirse las aportaciones de seguridad social y los créditos fiscales.
- De existir algún remanente, deberá distribuirse entre los acreedores comunes conforme al acuerdo suscrito con éstos y, en su caso, a los accionistas.

En ocasiones, se observa cierta resistencia por parte de acreedores con garantías hipotecarias y prendarias inscritas en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio con anterioridad a la notificación de créditos fiscales para capitalizar sus adeudos, toda vez que esta operación implica modificar su condición de acreedores preferentes a accionistas, lo que los pone al final de la fila, de acuerdo con el orden de preferencia antes mencionado. Pero, por otra parte, la capitalización de pasivos representa una generación de valor, toda vez que la estructura financiera de una empresa se ve beneficiada al reducirse el monto de los pasivos, por lo que la venta de las sociedades como negocio en marcha seguramente resultará en un precio mayor, sobre todo tratándose de una empresa que se encuentre bien posicionada en su mercado; en tal virtud, su *valor presente* sin la carga de deudas que la asfixian, puede hacerla mucho más atractiva para un comprador.

Por lo anteriormente señalado, puedo afirmar que no existe un esquema único para instrumentar una reestructura, ya que el plan de negocios preparado para esos fines sólo es la consecuencia del conocimiento profundo que el consultor adquiere, a través del análisis de toda la información y documentación disponible, de la problemática que aqueja a una empresa y de los requerimientos de la administración o de los accionistas; es decir, es un *traje a la medida*. Sin embargo, sí puedo afirmar que la parte medular de cualquier reestructura es lograr un acuerdo con los acreedores, sean éstos bancarios, preferentes o comunes, los cuales en la mayoría de los casos, después de negociaciones que duran meses y en ocasiones

años, acuerdan reducir el monto de las deudas mediante quitas o condonaciones, ya sea de intereses e, inclusive, del capital; o bien, reprogramar los plazos de pago de las deudas, adquirir una participación en el capital y aun efectuar la inyección de nuevos recursos.

No obstante, estas concesiones no son gratuitas, ya que vienen acompañadas de una serie de compromisos a los que debe sujetarse la administración, que buscarán, entre otros: una reducción de costos y gastos, incrementar la eficiencia de los procesos productivos, la profesionalización de la administración, la participación en el consejo de administración, la reducción de la plantilla de personal, el cambio de comisario y de despacho de auditores externos, la transparencia y oportunidad en la presentación de la información financiera, etc. Estos compromisos tendrán la finalidad de lograr un cambio efectivo en la administración del negocio, que lo haga financieramente viable.

Es importante mencionar que las quitas, condonaciones o perdón de deudas que se obtengan de los acreedores, tienen implicaciones de carácter fiscal, ya sea si éstas se derivan de créditos bancarios obtenidos con anterioridad al 31 de diciembre de 1994, en cuyo caso (por disposición expresa, contenida en la fracción XLVI del artículo segundo de las Disposiciones Transitorias de la Ley del Impuesto sobre la Renta, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1º de enero de 2002), no se consideran ingresos acumulables: Sin embargo, las personas morales deberán disminuir, en su caso, las deudas perdonadas de las pérdidas fiscales del ejercicio.

Lo anterior se explica porque dichos créditos sufrieron los efectos de lo que se conoce como el “error de diciembre”, lo que provocó que las tasas de interés se dispararan haciendo inviable para muchas empresas hacer frente al pago de dichos créditos. Por las demás quitas que se obtengan de los acreedores, excepto por aquéllas que se otorguen dentro de un procedimiento de concurso mercantil, deberán reconocerse como ingresos acumulables para efectos del impuesto sobre la renta, por lo que estos efectos se considerarán en los flujos de efectivo que se preparen en el plan de negocios.

Liquidación de empresas

La mayoría de las empresas en México son pequeñas y normalmente no se liquidan, sino que simplemente desaparecen. Por ello, no se apegan a un proceso de liquidación en los términos señalados por la ley en la materia, y esto sucede porque cuando deciden abandonar su operación, es porque las deudas y las pérdidas ya los obligaron a cerrar, engrosando así las listas de contribuyentes no localizados.

El proceso de liquidación de una empresa corresponde a lo que denomino como la *eutanasia legal de sociedades*, es decir, llevar una sociedad a una extinción ordenada y asistida, por una o varias personas a las que se les llama *liquidadores*. Este proceso se encuentra regulado en la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) e inicia con el acuerdo de los socios tomado en asamblea extraordinaria de accionistas para disolver la sociedad por cualquiera de las causas señaladas en el artículo 229 de la LGSM y, en consecuencia, iniciar su liquidación. Para ello se designa a uno o varios liquidadores, designación que deberá hacerse en el mismo acto en el que se acuerde la disolución.

La liquidación tiene por objeto, básicamente, concluir con las operaciones sociales, realizar, cobrar o recuperar los activos y, con el producto, cubrir los pasivos hasta donde alcance, respetando el orden de preferencia establecido en el Código Fiscal de la Federación antes mencionado y, en su caso, de haber algún remanente (en el último acto de la sociedad) liquidar a cada socio de forma proporcional a la de su participación, contra la entrega de sus acciones. Con todo ello, la sociedad se habrá extinguido.

Debe señalarse que el acuerdo de disolución de la sociedad, así como el nombramiento del liquidador, debe inscribirse en el Registro Público del Comercio, por lo que este último no podrá entrar en funciones mientras no quede inscrito su nombramiento. La razón de esto es que el liquidador adquiere la representación legal de la empresa en los términos del artículo 235 de la LGSM, debiendo responder—en lo personal— por los actos que ejecute. En tanto el nombramiento del liquidador no haya sido inscrito en el Registro Público del Comercio, los administradores continuarán en el desempeño de su encargo.

Actualmente, se presenta un problema de orden práctico para iniciar un proceso de liquidación, el cual se deriva de que el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Distrito Federal ha tardado un tiempo considerable para inscribir el nombramiento del liquidador; de ahí que, en términos de ley, éste no puede entrar en funciones. Por ello, durante el periodo en que se obtenga la inscripción de su nombramiento y si los administradores no desean asumir responsabilidades respecto de actos ejecutados durante el periodo de liquidación, la recomendación sería la de no realizar ninguna operación durante dicho periodo. Este retraso en la inscripción ha originado que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público rechace la presentación del aviso de inicio de liquidación (formato R-2), por no venir acompañado de la inscripción del liquidador en el registro.

Al respecto, vale la pena mencionar que hay un criterio normativo del SAT (5/2004/CFF), el cual señala que la protocolización ante notario público o la inscripción de las actas en el Registro Público del Comercio son formalidades que deben revestir las actas que se levanten en asamblea extraordinaria, no obstante, esta falta no impide que la liquidación produzca sus efectos, por lo que la persona moral—por su propio acuerdo de disolución— comienza a liquidarse a partir de la fecha señalada en éste. Debido a ello, el ejercicio de liquidación, para efectos fiscales, debe coincidir con la misma fecha señalada por el acuerdo para el inicio de la liquidación.

En este orden de ideas, debe señalarse que el inicio de la liquidación da origen a un ejercicio irregular, en los términos señalados en el segundo párrafo del artículo 11 del Código Fiscal de la Federación, que abarcará del 1º de enero al día anterior al inicio de la liquidación, por lo que deberá prepararse información financiera precisamente a esa fecha, la cual se organizará bajo la responsabilidad de la administración en funciones hasta ese día. Asimismo, tendrá que prepararse el balance inicial de liquidación, el cual (en mi opinión) debe ser suscrito por el liquidador, previa realización de un acto de entrega-recepción de activos y pasivos, en los términos señalados en el artículo 241

de la LGSM. En consecuencia, dentro de los tres meses siguientes al inicio de la liquidación, deberá presentarse la declaración del impuesto sobre la renta correspondiente al ejercicio irregular. Además, se considerará que habrá un ejercicio por todo el tiempo en que la sociedad esté en liquidación.

Es necesario advertir que la sociedad que entra en liquidación no pierde su personalidad jurídica por haberse disuelto, como lo señala el artículo 244 de la LGSM.

El resultado de una liquidación puede ser superavitaria o deficitaria, dependiendo de si la recuperación de los activos permitió o no cubrir la totalidad de los pasivos.

Cuando la realización o recuperación de los activos permite cubrir la totalidad de los pasivos, incluidos los impuestos generados en el periodo de la liquidación, y se determina un remanente que podrá distribuirse a los accionistas, previo a determinar si dicho reembolso causó o no el impuesto sobre al renta, en los términos señalados en el artículo 89 fr. II sexto párrafo de la ley de la materia, caso en que la sociedad deberá enterar el impuesto sobre la renta correspondiente, estaríamos en presencia de una liquidación superavitaria. Ésta, en términos generales, no tiene ningún tipo de implicación hacia los liquidadores respecto a la actualización de alguna responsabilidad, ya que de alguna forma se cumplió pagando a todos los acreedores de una sociedad.

Ahora bien, cuando la realización o recuperación de los activos no permite cubrir la totalidad de los pasivos, incluidos los impuestos generados en el periodo de la liquidación, estaríamos en presencia de una liquidación deficitaria, donde pudiera actualizarse alguna responsabilidad a cargo de los liquidadores, si éstos se excedieron en el ejercicio de su encargo. Por ello, considero que ésta es la parte medular de cualquier liquidación: que la gestión del liquidador no dé origen a una responsabilidad.

Al respecto, el Código Fiscal de la Federación (CFF) establece, en la fracción III del artículo 26, que los liquidadores son responsables con los contribuyentes por las contribuciones que debieron pagar a cargo de la sociedad en liquidación, así

como de aquéllas que se causaron durante su gestión; no obstante, se establece que esto no será aplicable cuando la sociedad cumpla con las obligaciones de presentar los avisos y de proporcionar los informes a que se refiere este código y su reglamento

Por otra parte, el CFF (en su artículo 108) establece que comete el delito de defraudación fiscal quien, con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución, comprendiendo los pagos provisionales o definitivos o el impuesto del ejercicio en los términos de las disposiciones fiscales u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal. Asimismo, el artículo 109 del citado ordenamiento establece que será sancionado con las mismas penas del delito de defraudación fiscal, quien omita enterar a las autoridades fiscales –dentro del plazo que la ley establezca– las cantidades por concepto de contribuciones que hubiere retenido o recaudado.

En este orden de ideas, la interpretación a las disposiciones señaladas con anterioridad, tiene que ver con el estado en el que el liquidador recibe la sociedad y los resultados de su gestión. Es así como un liquidador puede recibir una sociedad en estado de insolvencia, que le impida hacer frente a las contribuciones que se hubieren causado bajo la operación de la administración anterior y si, de darse el caso, dicha omisión constituyera delito, éste sería atribuible únicamente a esa administración y no al liquidador. Sin embargo, el liquidador –para evitar esta responsabilidad solidaria– deberá cumplir con las obligaciones que se le imponen en el artículo 26, fracción III, antes comentado. Ahora bien, si el liquidador teniendo los recursos para hacer frente a las contribuciones que se debieron pagar a cargo de la sociedad (aun cuando éstas se hubieran causado bajo la responsabilidad de la administración anterior) no las enterara, pudiera actualizarse el supuesto de delito de defraudación fiscal señalado en el artículo 108 del código. Aunque dicho artículo exige, para la comisión del delito, que la conducta se realice con engaño o con aprovechamiento del error, sucede que la omisión en el pago de impuestos ha sido considerada como constitutiva en sí misma de un engaño, pues el cri-

terio adoptado por la autoridad fiscal (y muy extendido a nivel judicial) es que se equipara a un engaño el hacer suponer a la hacienda pública que no se tiene obligación de tributar cuando ésta sí existe. En este contexto, las autoridades penales federales han actuado bajo la presunción de dolo cuando no se realiza el entero.

Respecto a los impuestos causados durante la gestión del liquidador, debe señalarse que cualquier recaudación o retención de impuestos que se efectúe deberá ser enterada, o de lo contrario se actualizará el supuesto señalado en la fracción II del artículo 109 del CFF, respecto a la omisión de impuestos retenidos o recaudados.

**Por lo que
corresponde al
impuesto al activo,
el artículo 6º señala
que no se pagará
este impuesto en el ejercicio de
liquidación, salvo cuando este
último dure más de dos años**

Por lo que se refiere a los impuestos que no son recaudados ni retenidos, causados durante la gestión del liquidador, es común, tratándose de liquidaciones deficitarias, que éste no cuente con la liquidez suficiente para hacerles frente. Por lo tanto, en mi opinión si dicha circunstancia se deriva de una insolvencia natural de la sociedad, esta omisión no es constitutiva de delito alguno; por el contrario, si esta insolvencia es provocada por el liquidador, se actualizaría el supuesto señalado en el artículo 108 del CFF antes comentado.

En resumen, el liquidador adquiere una gran responsabilidad respecto a los actos que ejecute en el ejercicio de este

encargo, por lo que deberá contar con la experiencia y los conocimientos suficientes que le permitan destinar los recursos que vaya generando la liquidación, hacia aquellos acreedores que cuenten con preferencia en los términos del Código Fiscal de la Federación, y no incurrir en responsabilidades que pudieran constituir la comisión de un delito.

Por lo que corresponde al impuesto al activo, el artículo 6º señala que no se pagará este impuesto en el ejercicio de liquidación, salvo cuando este último dure más de dos años. Al respecto, en mi opinión, de darse este supuesto, la sociedad que se encuentra en liquidación deberá calcular este impuesto a partir del inicio del ejercicio de liquidación, toda vez que por el ejercicio irregular que se generó, derivado del inicio de la liquidación, debió haber sido cubierto en dicho ejercicio, en los términos del artículo 25-A del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Durante el periodo que dure la liquidación, deberán presentarse pagos provisionales mensuales tanto del impuesto sobre la renta como del impuesto al valor agregado, así como una declaración al término de cada año, en donde determinará y enterará el impuesto correspondiente al periodo comprendido desde el inicio de la liquidación y hasta el último mes del año de que se trate, pudiendo acreditar los pagos provisionales y anuales efectuados con anterioridad.

Por otra parte, el liquidador tendrá, entre otras obligaciones, la de publicar el balance final de liquidación por tres veces, de diez en diez días, en el periódico oficial de la localidad en que tenga su domicilio la sociedad, señalando la parte que a cada socio corresponda; presentar dentro del mes siguiente al que terminó la liquidación, la declaración final del ejercicio de liquidación para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, y mantener en depósito, durante diez años después de que se concluya la liquidación, los libros y papeles de la sociedad.

Las sociedades que en el ejercicio inmediato anterior al de liquidación hubieran estado obligadas a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales, tendrán esta obligación respecto al ejercicio de liquidación. 



C.P. Juan Carlos Simón Baqueiro
 juan.carlos.simon@mx.pwc.com

*Socio de Asesoría de Negocios
 de PricewaterhouseCoopers,
 especialista en Servicios a
 Empresas Familiares*

Institucionalización de las empresas familiares y las familias empresarias

La continuidad de las empresas familiares depende, en gran medida, de las acciones tomadas por los miembros de las familias empresarias. Estas medidas deben ser planeadas, diseñadas, implantadas y monitoreadas desde que la empresa se encuentra en un momento de sana convivencia. Para que las acciones llevadas a cabo por los dueños de las empresas sean eficientes y efectivas deben estar contenidas en un plan estratégico específico para este fin.



La asesoría para las empresas familiares debe estar basada en una metodología establecida y sustentada con base en el respeto de las características únicas de cada familia y de cada uno de sus miembros. Es importante señalar que la asesoría debe ser integral e incluyente para asegurar que la institucionalización de las empresas está en el camino correcto.

Las familias empresarias tienen una historia y experiencia similar; los patriarcas llevan profundamente marcado un legado de tradiciones donde se reconoce el fuerte lazo que existe entre la familia y la empresa. Sin embargo, a medida que las relaciones entre ambas luchan por integrarse de manera cordial, el creciente número de dueños de la empresa lo hace cada vez más complejo y los acuerdos que existieron alguna vez dejan de ser respetados o son desconocidos por las nuevas generaciones de accionistas.

La empresa familiar en México vive una problemática económica y operacional dentro de un entorno político inestable, aunado a una pobre legislación, así como a cargas fiscales y de seguridad social muy importantes. Por si esto



fuera poco, los empresarios enfrentan problemas familiares que afectan a su empresa; algunos de los más comunes son la falta de profesionalización en su negocio, conflictos emocionales, falta de planes de sucesión y la poca o nula comunicación efectiva entre los miembros de la familia. Estos factores llevan a las empresas a dividir el negocio y a que cada miembro luche por constituir un patrimonio y una entidad económica sólida y competitiva.

Dentro de muchas empresas familiares existen las condiciones para diseñar una estrategia congruente con los deseos y objetivos de los accionistas, que tienen en mente el futuro de sus negocios y de su familia. En estas entidades se debe considerar la participación de los miembros de la familia como dueños y no sólo como personal adicional del negocio. Cuando se tiene una planeación patrimonial que no esté alineada con la planeación familiar y la de sucesión, entonces se incrementa el riesgo de tener problemas de equidad, justicia y de herencia.

Cuando los miembros de una familia comparten la tenencia accionaria de una empresa, implica también compartir un mismo destino económico; por ello, mantener la unidad económica, que hoy se encuentra en plena operación, representa un mayor poder de compra, mejor capacidad de ahorro o de apalancamiento, así como una posición económica más favorable para enfrentar una crisis. Por el contrario, la separación de la unidad económica debilita a las entidades y obstaculiza las sinergias administrativas.

Tener reglas con peso legal suficiente dentro de la entidad permite definir una sucesión adecuada, la participación económica de todos los miembros de la familia, una plural y ágil toma de decisiones, mecanismos de comunicación e información transparentes para los miembros, y procesos de desarrollo de los miembros de futuras generaciones.

En ocasiones, nos da la impresión de que una empresa familiar llena de reglas parecerá más un centro de readaptación que una familia y una empresa; sin embargo, la historia nos muestra que con reglas claras se generan empresas familiares de éxito. Una vez que han sido bien pensadas y diseñadas, con validez legal, todos los miembros de la familia se apegan a ellas y se eliminan discordias que pudieran crecer hasta dañar, incluso acabar, a las empresas familiares mexicanas o a las mismas familias.

Las familias empresarias deben contar con asesoría independiente adecuada, para asegurar que los deseos de los familiares estén alineados con las actividades de un proyecto de sucesión. El asesor debe guiar a los accionistas a regular tres aspectos fundamentales:

- **La tenencia accionaria.** En ésta se definirá la estructura de participación de los distintos miembros de la familia, así como la organización de los distintos negocios que formen parte del núcleo familiar.
- **La administración del negocio.** Aquí se deben describir muy claramente las estructuras de gobierno corporativo, reglamentos específicos, manuales de operación, delimitar responsabilidades y obligaciones e, incluso, un código de ética para los miembros de la familia.
- **El flujo de fondos a los miembros de la familia.** Los fondos –tanto sueldos como otros ingresos–, deben estar considerados dentro de las reglas y abarcar a todos los miembros de la familia que sean accionistas, sin importar que trabajen o no en la empresa; así se garantiza que cada miembro tenga lo que le corresponde.

Los beneficios de contar con una asesoría en estos temas fundamentales se reflejan en una mejor convivencia familiar, información financiera transparente, agilidad en la toma de decisiones plurales, evitar malos entendidos entre las partes y asegurar un flujo de efectivo mínimo para los tenedores de las acciones.

Las buenas relaciones se basan en una comunicación frecuente y explícita. Esta comunicación constructiva, junto con un poder compartido dentro de la organización, lleva a las familias empresarias a lograr acuerdos y reforzar la cooperación entre los miembros.

Las familias deben plantearse los siguientes objetivos como prioritarios: alcanzar el beneficio común entre sus miembros que ayude a mejorar la situación económica, tanto de la empresa como de la familia; definir claramente las metas de la organización; realizar evaluaciones

objetivas y periódicas del desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa; elaborar revisiones rigurosas de las compensaciones derivadas de las actividades de la empresa familiar, así como asegurar que cada miembro esté debidamente informado de lo que sucede dentro y alrededor de la empresa y de su familia.

Las empresas, en vez de tomar muchas decisiones específicas, crean manuales de políticas para asegurar la consistencia, justicia y la eficiencia dentro de las organizaciones. Estas políticas son utilizadas por la administración para diversos fines, pero con la seguridad de que toda la organización está decidiendo de una manera guiada y con los mismos parámetros.

Las familias empresarias deben resolver sus problemas antes de que ocurran; frecuentemente, los miembros de las familias diseñan y aplican políticas sin darse cuenta de que lo están haciendo. Estas políticas no escritas ayudan al buen funcionamiento de la entidad y relación con los miembros de la familia.

**La separación
de la unidad
económica debilita
a las entidades y
obstaculiza las
sinergias
administrativas**

Las políticas deben incluir asuntos como:

- Gobierno corporativo
 - Composición del consejo y de los comités de apoyo
 - Elección de los miembros del consejo y de los comités
 - Objetivos y alcance de las reuniones
 - Frecuencia de las reuniones
 - Asistencia mínima requerida
 - Porcentajes de votación asociadas a la relevancia del asunto
 - Planeación estratégica
 - Metodología de valuación de la empresa
 - Proceso de sucesión
 - Información a miembros de la familia
 - Resolución de disputas
 - Código de conducta
- Laboral
 - Proceso de capacitación de los miembros de la familia
 - Perfiles
 - Remuneraciones y prestaciones
 - Medidores de desempeño
 - Evaluaciones periódicas
 - Pago de estudios
 - Parientes políticos
 - Niveles de autoridad
 - Despidos
- Familiares
 - Consejo de familia
 - Reuniones informativas
 - Estudios
 - Seguros
 - Gastos de viaje
 - Comunicación
 - Solución de conflictos
 - Proceso de toma de decisiones
 - Conflictos de interés
 - Relaciones de negocio con la empresa familiar
 - Código de familia

Para desarrollar adecuadamente las políticas, es necesario: que exista una comunicación efectiva entre los miembros de la familia; tomar en cuenta los comentarios de las nuevas generaciones (cuando sea aplicable); realizar tantas veces como sea necesario versiones y revisiones de las políticas para satisfacer a todos los involucrados y, una vez terminadas, someterlas a revisión por parte de un tercero independiente para proceder con la aprobación final y la firma de las mismas.

La sucesión es uno de los retos más complejos que enfrentan las empresas familiares. Cientos de miles de estas empresas están cerca del retiro o de la muerte del actual líder o líderes de la empresa, o de sus fundadores. La gran mayoría de ellas no cuenta con un plan de sucesión, y aquéllas que sí lo poseen, generalmente no lo tienen bien estructurado o comunicado a los miembros de la familia. Estos factores son los que hacen que la sucesión sea una de las principales preocupaciones de los miembros de una familia empresaria.

Concebir la continuidad y crecimiento de la empresa familiar es un trabajo de planeación, ejecución y admi-

nistración de un adecuado plan de sucesión, diseñado a la medida de cada familia empresaria, respetando los valores y deseos de sus miembros. En la medida en que las familias crecen, los dolores de cabeza en la sucesión también se intensifican; de ahí que es necesario trabajar en la sucesión con mucha anticipación y lograr una transición oportuna como parte de un proceso de evolución interna de la organización.

Los factores clave en los que el asesor debe trabajar para asegurar que las familias empresarias obtendrán beneficios son:

- Órganos de gobierno internos de las empresas actuantes, con responsabilidades y actividades bien definidas.
- Estructura de comunicación adecuada dentro de la empresa y la familia.
- Transmitir los valores familiares a todos los miembros.
- Definir un plan estratégico de negocios.
- Preparar planes de carrera para los miembros de la familia, acorde con las expectativas individuales de cada persona.
- Aclarar los mecanismos de salida.
- Reglamentar el acceso a los flujos de efectivo.
- Explotar las capacidades de los hijos y trabajar en las debilidades.
- Desarrollar equipos de administración de los negocios.
- Profesionalizar la empresa con administradores externos.

Es responsabilidad del líder de la familia y de la empresa el asegurarse de que existe un plan adecuado de sucesión; esto no quiere decir que el líder lo haga todo, es imposible. Para hacerlo, debe apoyarse en otros miembros de la familia y es recomendable que utilice a terceros ajenos a la empresa para asegurar un equilibrio, transparencia y un sentido de justicia que deje satisfecha a la familia en su conjunto. Darle seguimiento al cumplimiento del plan y hacer los ajustes necesarios son parte de las actividades que el líder debería hacer personalmente.

La familia debe estar preparada para la sucesión

Es tarea de toda la familia el promover una transición efectiva, ya que esto beneficiará a todos los miembros. La misión familiar, los valores y los acuerdos que se logren dentro de la familia son la base del éxito de una sucesión.

La organización debe continuar funcionando y mantenerse por sí misma en el tiempo; esto quiere decir que la empresa funciona por la fortaleza de su estructura y no por la presencia de una o varias personas. Cuando la organización tiene esta característica, que en principio suena muy simple (pero no lo es), ya está lista para una sucesión exitosa.

Las estructuras familiares enfrentan un reto lleno de barreras y de problemas complejos al momento de iniciar la elección de un sucesor. Si éste es parte de la familia, entran en juego sentimientos como el favoritismo, confiabilidad, poder, etc.; por otro lado, si el sucesor es externo a la familia, vienen dudas sobre lealtad, confianza o interés.

Es importante recordar que las habilidades que debe tener el próximo director de la empresa son:

- Liderazgo y generar la confianza de los accionistas y empleados.
- Conocimiento de la historia, valores, estrategia y filosofía de la empresa.
- Experiencia en empresas, fuera de la entidad familiar.
- Capacidad de hacer aportaciones constructivas de manera independiente.
- Motivación personal.

Dentro de la empresa se deben definir muy bien algunas metas como: las financieras, organizacionales, de calidad, recursos humanos y de control. Estas metas deben ser tomadas por los candidatos a la sucesión como propias y demostrar que sus esfuerzos están enfocados al logro de las mismas. También es deseable que la remuneración esté ligada de manera directa al logro de las metas, para que la satisfacción se vea también reflejada en el bolsillo de los administradores y de los accionistas. En este sentido, también es necesario contar con un equipo de trabajo que inspire la confianza de los que llevan a cabo los planes estratégicos de las empresas. La selección de los miembros del equipo no debe estar influenciada por factores ajenos a los ligados a la mejora continua de la empresa y de sus rendimientos.

Elegir a tiempo al candidato para la sucesión hace que el proceso esté dirigido hacia un objetivo y que no se pierda atención en los esfuerzos de preparación del plan de sucesión y de los que participarán dentro de éste. El consejo de administración y el consejo de familia juegan un papel fundamental en la toma de decisiones, ya que depende de estos órganos de gobierno interno el que se dé una transparencia y comunicación adecuada a los deseos de los accionistas.

El elegir a un sucesor desatará, sin duda, tensiones familiares; por eso es importante que existan los mecanismos apropiados para que los miembros de la familia puedan escuchar y ser escuchados, donde puedan expresar sus dudas y que tengan una respuesta directa a sus inquietudes. Hacer estas sesiones ayuda a que se envíe el mismo mensaje y evita especulaciones sobre la toma de decisiones, así como del rumbo que sigue la empresa. La sucesión es un asunto de todos los afectados y por esa razón deben formar parte del proceso.

Un buen proceso de sucesión estará completo hasta que se termine la transición de un líder a otro; esto requiere tiempo, preparación, comunicación, motivación y actitud. Este paso trascendental en la vida de la empresa, y en la relación de la familia, es la culminación del esfuerzo y sacrificio de muchas personas (tanto internas como externas a la empresa

y a la familia), pero también es el inicio de una renovada administración comprometida, verdaderamente preparada y a la medida.

El proceso de sucesión, como ya se ha mencionado, es el proceso más difícil y crítico que puede enfrentar el propietario de la empresa o el líder familiar, sin embargo, es también una oportunidad para fortalecer el crecimiento, desarrollo y continuidad de su negocio.

Además de estas reglas indispensables, tenemos una recomendación adicional para los empresarios que desean institucionalizar sus empresas familiares y asegurar que no existan problemas importantes al heredar en vida o después de ella.

Debido a la importancia que tiene el plan de sucesión, es fundamental el tener un asesor experto en el tema, con la experiencia, conocimiento de los deseos de todos los involucrados y que cuente con los elementos de una base técnica suficiente para dar soluciones integrales a las expectativas de los dueños.

El testamento

Para evitar cualquier anomalía en la correcta ejecución de sus voluntades, incluso al heredar en vida, es altamente recomendable que éstas sean claramente plasmadas en un testamento ratificado ante notario público, asegurándose de que el testamento indique textualmente los nombres de las personas que heredan específicamente el porcentaje de las acciones de las empresas. Esto elimina malos entendidos e imposibilita que aparezcan terceros a reclamar la herencia.

Hay que tener en mente que cada familia y cada empresa es distinta; por ello, no existen recetas de cocina aplicables a todos, se deben utilizar

principios básicos aterrizados en su realidad y en sus demandas. Debemos tener presente la imperiosa necesidad de hacer algo y contar con un modelo que eleve la probabilidad de que las empresas tengan una permanencia en el tiempo y logren un crecimiento sustentable.

El no hacer nada por institucionalizar a la empresa familiar se puede convertir en una enfermedad silenciosa para la misma y contagiar a la familia empresaria.

Para un servicio de asesoría familiar intervienen diversos factores como: los contables, financieros, fiscales y legales, ya que con la integración armónica de estas disciplinas se logra definir una estrategia para ayudar a las empresas familiares y a las familias empresarias en el logro de sus objetivos, haciendo realidad sus deseos.

La gran ventaja de contar con una asesoría oportuna es la de asegurar que se mantenga el poder económico unido para la permanencia, crecimiento y desarrollo de la entidad. 

**Dentro de la
empresa se deben
definir muy bien
algunas metas como:
las financieras,
organizacionales, de calidad,
recursos humanos y de control**



C.P.C. Armando J. L. Valera Benito
jvalera@vta.com.mx

*Socio Director del Despacho
Valera, Topete y Asociados, S.C.*

Evaluación al desempeño

*H*ace poco más de una década que se inició en nuestro país el desarrollo formal de la auditoría integral, mediante la formación de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A. C., institución dedicada al estudio de esta disciplina y a la emisión de la normatividad para llevarla a cabo. Hasta la fecha se han emitido 11 boletines normativos, el último de los cuales establece la metodología para ejecutar una auditoría o evaluación al desempeño. Muchos especialistas de la materia prefieren denominarla como evaluación, por considerarla más bien una herramienta de consultoría.

Aun cuando su ámbito de aplicación puede ser tanto el sector público como el privado, ha sido en el primero en donde ha encontrado su mayor aplicación, sobre todo a partir del establecimiento de un sistema nacional de indicadores a finales de la década de los noventa.

El consultor en esta materia debe integrar un grupo de especialistas multidisciplinario, en función de la especialidad de la entidad o programa a revisar. El enfoque de la evaluación debe ser encaminado a medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, evaluando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como el grado de economía, eficiencia y eficacia de las acciones ejecutadas.

Los aspectos que se miden y evalúan mediante la aplicación de la evaluación al desempeño de una entidad o programa en el sector gubernamental están íntimamente ligados a la cuenta de la hacienda pública, en lo relacionado al logro de los objetivos de los programas de gobierno y su relación con el mejoramiento de la calidad de vida de la población gobernada. Por esta razón, este enfoque de revisión de la cuenta pública complementa a los otros dos tradicionalmente revisados en los ámbitos financiero y presupuestal.

La fracción IV del artículo 74 constitucional establece que es facultad de la Cámara de Diputados el revisar la cuenta de la hacienda pública con el objeto de:



1. Conocer los resultados de la gestión financiera de los tres Poderes de la Unión.
2. Verificar el cumplimiento del marco legal.
3. Evaluar el logro de los objetivos de los programas de gobierno.

Los dos primeros puntos se analizan mediante la lectura e interpretación de los estados financieros y presupuestales, que son el producto final de la contabilidad gubernamental, y cuyo objetivo es el servir como herramientas para la toma de decisiones y añadir confianza al ejercicio presupuestal; dichos estados se revisan mediante auditorías financieras.

El tercer punto se puede medir analizando el informe de gobierno y los indicadores estratégicos o clave y de gestión; su revisión se lleva a cabo mediante las auditorías al desempeño.

A pesar de que normalmente se contratan consultores externos, es imprescindible que los trabajos se realicen en forma compartida con las áreas de auditoría interna, ya que éstas son las encargadas de ejecutar el seguimiento e implantación de las recomendaciones resultantes de la auditoría.

Quien realiza dichas auditorías debe contar con la capacidad profesional, objetividad independiente, cuidado profesional, confidencialidad y control de calidad en su trabajo adoptando en todo momento un estricto apego al código de ética profesional.

La Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A. C., institución creada a fines de 1994 y dedicada a la investigación y desarrollo normativo de estas actividades, define a la auditoría al desempeño como una evaluación de la actuación de una entidad o programa, a la luz de los factores que se consideran críticos, para cumplir con su misión, en los términos de la visión que se haya adoptado.

La evaluación al desempeño sólo analiza lo que sea decisivo para el cumplimiento de la misión y la visión, y se concentra en los resultados de la entidad con respecto al logro de los factores críticos de desempeño. Se enfoca en la eficacia, es decir, en el logro de los objetivos.

Para llevar a cabo una evaluación al desempeño se recomienda cumplir con las siguientes fases:

1. Estudio general y conclusiones preliminares
2. Planeación
3. Ejecución
4. Informe de resultados

Como se comentó anteriormente, la fase de seguimiento e implementación estará a cargo de la entidad, con una participación preponderante del departamento de auditoría interna.

La fase de estudio general y conclusiones preliminares tiene una importancia preponderante, ya que en ella se pueden definir las características de la entidad o

**No hay que perder
de vista que los
objetivos deben
estar alineados
con la visión y
ser congruentes
con la misión**

programa a evaluar, su entorno y la eficiencia del sistema de indicadores utilizado, identificando si dicho sistema abarca la totalidad de los factores críticos de desempeño.

Es factible que al concluir esta fase y presentar las conclusiones preliminares se establezca un periodo antes de iniciar la siguiente fase, con el fin de que la entidad o programa lleve a cabo los ajustes y correcciones sugeridas.

Se recomienda que en esta primera fase se realicen las siguientes 10 actividades:

1. Determinar el marco jurídico de la entidad, es decir, si pertenece al sector central gubernamental o paraestatal, etcétera.

2. Identificar el propósito de la entidad o programa, el cual se puede localizar en la ley o decreto que los crea, así como en el Plan Nacional de Desarrollo.
3. Definir sus planes, programas o proyectos importantes que tengan vinculación directa con la misión y la visión.
4. Formular el diagrama descriptivo de su operación, para que el equipo de auditores lo conozca profundamente.
5. Analizar su estructura de gobierno corporativo y organización, evaluando su congruencia con sus actividades esenciales.
6. Ubicar sus principales recursos humanos, materiales y financieros.
7. Estudiar su sistema de información, de medición de resultados y de rendición de cuentas, con el objeto de verificar la eficiencia de su control interno en el sistema de indicadores y comunicación con las áreas interesadas.
8. Conocer el enfoque de la entidad para el control de los riesgos que pongan en peligro la consecución de sus objetivos y, por lo tanto, de su visión y misión.
9. Analizar la información existente de otras auditorías o evaluaciones anteriores.
10. Determinar los factores críticos de desempeño y los indicadores correlativos.

Utilicemos, para efecto de ejemplificar la mecánica de este tipo de evaluaciones, a la misión del sector educación.

Partiendo de la base de que la misión por excelencia de todo gobierno es elevar la calidad de vida de la población gobernada de manera sostenida y sustentada, y en virtud de que como parte del plan nacional de desarrollo y como uno de sus principales ejes rectores se encuentra la educación, podríamos definir la misión del sector educación de la siguiente manera:

“Proveer maestros, espacios y equipamiento de calidad suficientes para brindar educación, con el objeto de incrementar los resultados académicos de toda la población y su colocación inmediata en el

mercado laboral, elevando su calidad de vida al concluir sus estudios.”

Como puede apreciarse, por un lado se establecen los recursos a utilizar: maestros, espacios y equipamientos; por otro lado, se determina su cobertura o alcance: toda la población y, finalmente, se asienta el “para qué”, es decir, su objetivo. Éste corresponde al incremento de los resultados académicos en toda la cadena educativa, logrando que los egresados de las carreras técnicas o profesionales se coloquen en el mercado laboral y eleven su calidad de vida.

Para lograr dicha misión es necesario definir y cuantificar, a mediano plazo, los elementos mencionados en el párrafo anterior, lo cual se traduce en la visión que, para efectos de este ejemplo, fijaremos en el año 2010.

En ese año la visión consiste en contar con 100% de los maestros requeridos, 90% de los espacios y equipamiento necesarios, y cubrir 80% de la población objetivo.

Asimismo, se espera elevar los resultados académicos de todo el sistema educativo para obtener un promedio general de 8.5 en esa fecha y lograr la colocación inmediata en el mercado laboral de 85% de los alumnos egresados de las carreras técnicas y profesionales.

Para los fines de nuestro ejemplo, nos referiremos al programa de educación media y superior en las universidades.

El siguiente paso es definir cuales serán los factores críticos de los que dependerá obtener mejores resultados académicos en las universidades y su consecuente incremento en la obtención inmediata de empleo por parte de los egresados. Una vez realizado lo anterior, pudimos identificar lo siguiente:

1. Factores que dependen de la gestión de la entidad y cuya información se obtiene internamente.
2. Factores provenientes de la percepción externa del alumnado.

Los primeros se refieren a contar con el personal docente y espacios suficientes para brindar un servicio de calidad, así como la culminación –con el mayor promedio posible de calificación– de todos los alumnos ingresados.

Los segundos se refieren a la percepción de los ingresados en cuanto a lo

acertado de su decisión vocacional y a la calidad de sus maestros.

Lo que no se puede medir no se puede mejorar; por ello, todas las acciones y operaciones que llevan a cabo las áreas responsables tienen por objeto alcanzar sus metas a corto plazo, y sus objetivos a mediano y largo plazo.

En tal virtud, al comparar el resultado de dichas acciones y operaciones contra las metas y objetivos institucionales, obtendremos como resultado una medición objetiva en términos cuantitativos.

No hay que perder de vista que los objetivos deben estar alineados con la visión y ser congruentes con la misión.

Conforme a lo comentado anteriormente, si deseamos lograr los objetivos definidos para el año 2010, deberán establecerse metas intermedias para el ejercicio 2005, 2006, etc., de tal suerte que podamos medir el avance anual en cuanto a su porcentaje, con el fin de alcanzar la meta. Igualmente se pueden establecer metas semanales, mensuales, etcétera.

Esta mecánica nos permite seguir el avance de cada uno de los factores críticos, entre los años 2005 y 2010.

Dicho avance se mide mediante indicadores, que son instrumentos de medición de variables representados por cifras que señalan aspectos significativos de un fenómeno, los cuales pueden expresarse en porcentajes, promedios, razones, tendencias, signos o condiciones integrados en un sistema de medición que permite comparar los resultados obtenidos contra los objetivos trazados, para analizar las variaciones resultantes y aplicar las acciones correctivas necesarias persiguiendo la mejora continua de la evaluación de la entidad o programa.

Bajo el supuesto de que se establecen como políticas dentro una facultad de una universidad, será necesario:

1. No aceptar más de 30 alumnos por clase.
2. Utilizar 10 horas diarias cada aula.
3. Contar con 10 aulas.
4. Lograr la meta de 2005 respecto al promedio de calificaciones.
5. Establecer que las clases tendrán una duración de una hora.

Los indicadores por aplicar en cada uno de los factores críticos de desempeño son los siguientes:

- *PDS/05. Planta Docente Suficiente.* Se multiplicará el número de clases por 30 y se dividirá entre el número de alumnos, para definir la suficiencia de la planta docente.
- *ES/05. Espacios Suficientes.* Se multiplicará el número de aulas por 10 y se dividirá entre el número de clases, esto permitirá medir la suficiencia de espacios.
- *ET/05. Eficiencia Terminal.* Dividiremos el número de alumnos que concluyen cada ciclo entre el número que inician, lo que nos dejará conocer la eficiencia terminal.
- *PC/05. Promedio de Calificaciones.* Se dividirá la suma de las calificaciones de todos los alumnos por ciclo escolar, entre el número de alumnos multiplicando por 7.8, que corresponde a la meta de 2005.
- *CPO/05. Cobertura Población Objetivo.* Se dividirá el número de alumnos entre la población objetivo, con lo cual podremos conocer la cobertura en enseñanza universitaria de los jóvenes entre 18 y 25 años.
- *OV/05. Orientación Vocacional.* Si se divide el número de alumnos satisfechos con su elección vocacional entre el número de alumnos que concluye, puede medirse el grado de influencia de una adecuada orientación vocacional en la terminación exitosa de los estudios profesionales.
- *PDC/05. Planta Docente de Calidad.* Mediante encuesta directa conoceremos el grado de satisfacción de los servicios educativos recibidos por los egresados.

Ahora que contamos con los indicadores relativos a los factores críticos de desempeño y que hemos instalado un sistema que nos permita ir comparando y evaluando el desempeño de la entidad o programa en cada uno de ellos, tenemos una herramienta que nos permitirá identificar las causas principales de las variaciones negativas al comparar lo alcanzado contra el objetivo.

Es muy importante que el sistema de rendición de cuentas sea confiable y permita actuar con oportunidad frente a la detección de las causas que originan las desviaciones resultantes.

El sistema debe permitir que sepamos que la fuente de datos para determinar el indicador proviene de distintos departamentos, es decir, en el caso del indicador relacionado con el promedio de calificaciones (PC /05), las calificaciones de los alumnos se obtendrán de la dirección académica y el número de alumnos será proporcionado por la dirección administrativa. Adicionalmente, la contraloría interna será la responsable de determinar mensualmente el indicador, informar a la dirección general, a la dirección de área y a la unidad de mejora continua el resultado comentado, las acciones que ha tomado de manera preventiva y la causa primaria en donde se ubica el problema que genera la disminución del rendimiento académico.

En el curso de esta fase de la evaluación al desempeño, el consultor detecta oportunidades de mejora que puede ir dando a conocer a la dirección general y a las áreas involucradas, sin necesidad de concluir el trabajo de esta fase, aun cuando es necesario que las recomendaciones transmitidas en el curso del trabajo queden plasmadas en el informe preliminar.

A manera de ejemplo, podemos mencionar algunos aspectos que para efectos de este caso pudieran haber surgido, como:

- Falta de conocimiento de la misión, visión, objetivos y metas por parte de los funcionarios de la entidad.
- Falta de coordinación entre el área de recursos humanos y la dirección académica
- Falta de capacitación y actualización en la aplicación de tecnología para la selección del personal docente.

Una vez que contamos con los indicadores que nos permiten conocer el grado de cumplimiento de los distintos factores críticos de desempeño que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos necesarios para cumplir con la misión y visión de la entidad, ¿cómo podemos evaluar al área universitaria?

Si bien hay que cuidar el cumplimiento de todos los factores críticos, el peso específico de cada uno de ellos para la consecución de la meta es diferente; por ello, si queremos medir el grado de cumplimiento de un área otorgaremos distintos

porcentajes en cuanto a su importancia a cada uno de los factores críticos.

Esto nos permitirá evaluar con mayor objetividad el grado de aportación de cada una de las áreas al cumplimiento de los programas y, en consecuencia, de la visión y misión de la entidad o programa.

Al concluir el estudio general, el auditor está en condiciones de emitir un informe con conclusiones preliminares relativas a cada una de las 10 actividades aplicadas, de acuerdo con la secuencia metodológica comentada inicialmente. También podrá entregar el resultado del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Como valor agregado, será capaz de entregar flujogramas, organigramas y las observaciones y recomendaciones detectadas en el desarrollo de su trabajo.

Por último, emitirá su opinión respecto a los factores críticos utilizados por la entidad y su sistema de indicadores.

Como se puede apreciar, la evaluación al desempeño cubre un gran vacío que durante años existió en materia de fiscalización de la cuenta de la hacienda pública, y está íntimamente ligada a vigilar el bienestar de la población y la efectividad de los programas de gobierno.

Por fortuna, en los últimos años, la Auditoría Superior de la Federación, los demás organismos superiores de los estados y la Contraloría del Gobierno del Distrito Federal, están impulsando la aplicación de esta técnica.

Las evaluaciones al desempeño son una herramienta para elevar el nivel de vida de la población y mejorar la rendición de cuentas públicas.

Día con día se incrementa la solicitud de este tipo de servicios de consultoría dentro del ámbito gubernamental en los tres niveles de gobierno, y aun cuando no es una actividad exclusiva del Contador Público, como se mencionó en párrafos anteriores, nuestro perfil profesional hace posible que en la mayor parte de los casos, el líder del proyecto sea un Contador. Por lo anterior, podemos afirmar que se abre un nuevo campo de actuación en materia de consultoría con un alto contenido social. 



L.A. Ruth Sánchez Díaz
rsanchez@dgepc.com.mx

*Asociada de Consultoría del
Despacho Gómez Espiñeira, S.C.*

Evaluación de funciones en la alta dirección

Considerando la importancia actual de la consultoría en las empresas es indispensable, en primer orden, definirla:

“La Consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.”¹

Como se observa en la definición, la consultoría puede tener varias vertientes; por lo tanto, nos ocuparemos de la consultoría para la evaluación de funciones en la alta dirección.

En las organizaciones se identifican situaciones que reflejan la existencia de riesgos o problemas; sin embargo, se desconoce el origen de los mismos y es en ese momento cuando se requiere de un Consultor Externo (CE) que, en el caso específico de una evaluación de funciones, realiza lo siguiente:

a) *Un diagnóstico de la problemática existente.*

Es trascendental que el CE examine desde diversos ángulos la problemática que le sea planteada a fin de conformar el diagnóstico del riesgo o problema y así estar en posibilidad de proponer un trabajo en concreto al cliente.

b) *Determina el propósito de la consultoría.*

Una vez evaluadas las causas del problema planteado al CE, así como aquellos aspectos, procesos o áreas que se ven involucrados, se define el propósito de la consultoría y se comenta con el cliente a efecto de que se cubran todas las expectativas y el resultado del trabajo sea el esperado.

c) *Define las funciones encomendadas formalmente a las áreas que componen la alta dirección.*

El CE debe obtener las funciones designadas a las áreas que conforman la alta dirección, de los documentos formales con que cuenta la organización (acta constitutiva, manual de organización autorizado, plan estratégico, etcétera).

d) *Identifica las funciones que realizan las áreas de la alta dirección,* aun cuando no les hayan sido asignadas formalmente; sin embargo, la operación de la organización requiere que las desarrollen.

El CE debe analizar si las funciones asignadas formalmente son las idóneas para el área de que se trata y si aquéllas que realiza en forma adicional corresponden a la naturaleza propia del área, además, debe determinar las razones por las que lleva a cabo estas últimas.

e) *Recopila información respecto a la estructura de la organización, la forma en que se delega y comparte la autoridad y responsabilidad, así como los procesos que se siguen para realizar las principales operaciones.*

Las fuentes para la recopilación de la información pueden ser registros e informes internos, archivos de documentación interna, publicaciones emitidas por la organización, entrevistas con los responsables de las áreas y la observación directa de las áreas y de la operación que se realiza. Al recopilar la información, el CE no debe perder de vista el propósito de la consultoría a efecto de que reúna solamente la información que le permita alcanzarlo.

f) *Analiza la información obtenida, tanto de forma documental como verbal.*

El proceso de análisis le permite al CE identificar la fuente de la situación problemática, ya que durante éste se analiza críticamente toda la información recopilada y se obtienen conclusiones que a su vez permiten determinar el resultado general de la consultoría.

g) *Emite un informe de resultados con sugerencias y propone un programa para la implantación de medidas correctivas.*

En el informe de resultados el CE debe plasmar de manera objetiva, clara y ordenada las conclusiones de su análisis y proponer sugerencias viables, de acuerdo con la naturaleza de las operaciones de la organización, con el fin de que sean procedentes en el entorno de la misma.

Es importante que el CE, al emitir los resultados de su trabajo, lo haga con un punto de vista imparcial y objetivo, y que la alta dirección se encuentre convencida de la necesidad de las medidas correctivas, a efecto de que se implementen a la brevedad.

Entre otros, los aspectos que se pueden detectar como oportunidades de mejora en una evaluación de funciones en la alta dirección, son los siguientes:

- Indefinición o inadecuada definición del objetivo que se pretende alcanzar con el desarrollo de las funciones.
 - Discrepancia entre la estructura orgánica formalmente autorizada y la real.
 - Desapego a los niveles jerárquicos definidos.
 - Desequilibrio entre la responsabilidad y la delegación de autoridad.
 - Inadecuada definición de las líneas de autoridad y responsabilidad.
 - Definición de funciones poco claras.
 - División de funciones no práctica.
 - Desequilibrio en la distribución de funciones.
 - Difusión inadecuada de las funciones encomendadas a las áreas de la alta dirección.
 - Duplicidad u omisión de funciones.
 - Carencia de coordinación o cooperación entre las funciones de las áreas de la alta dirección.
 - Invasión de funciones de un área a otra.
 - Incongruencia entre la magnitud de las funciones designadas y el nivel jerárquico del área.
 - Áreas sustantivas que desarrollan funciones no congruentes con el objetivo específico de las mismas.
 - Existencia de pugnas entre los principales directivos.
 - Inadecuados canales de comunicación.
- Por último, cabe mencionar que la evaluación de funciones en la alta dirección requiere de la participación de un consultor externo, porque este profesional proporciona a la organización:
- Conocimientos y capacidades especiales.
 - Ayuda intensiva en forma transitoria.
 - Un punto de vista imparcial y objetivo.
 - Argumentos a la dirección para justificar decisiones predeterminadas. 



1 Publicado con la dirección de Milan Kubr, Organización Internacional del Trabajo, *La consultoría de empresas-guía para la profesión*, Limusa, México, 2005.



Mario Rodríguez Álvarez, CPA
mario.rodriguez@ey.com

*Socio Director del Área de
Asesoría en Riesgo y Control de
Ernst & Young*



L.A.E. José Claudio Treviño Serrato
CFE, CFI
jose.treviño@ey.com

*Gerente del Área de Asesoría en
Riesgo y Control de Ernst & Young*

En la consultoría antifraude, la prevención es 80% de la solución

***E**n la actualidad, el tema del fraude ha cobrado gran relevancia y se ha convertido en un foco rojo en las agendas de negocios de los empresarios mexicanos. No obstante, la consultoría en materia de combate contra el fraude no sólo es una práctica profesional relativamente novedosa en México sino que, tradicionalmente, se ha enfocado al apoyo del proceso de respuesta o investigación de fraudes y no a temas de prevención y detección.*

Asimismo, la consultoría de esta índole ha impulsado en México el crecimiento de la profesión del auditor o contador forense, rama que conjunta disciplinas de contabilidad, investigación y legal, además, aporta un tipo de análisis práctico y detallado que detecta comportamientos irregulares que suelen pasar desapercibidos a los auditores tradicionales. El auditor forense está familiarizado con las múltiples caras del fraude, desde circunstancias relativamente fáciles de detectar, como un simple robo, hasta situaciones de suma complejidad, como la manipulación de estados financieros. Por su misma experiencia y capacidad, el contador forense está debidamente equipado para proporcionar asesoría en la prevención y detección de fraudes.

Por último, los consultores antifraude han enfocado sus esfuerzos en apoyar a empresas que enfrentan situa-

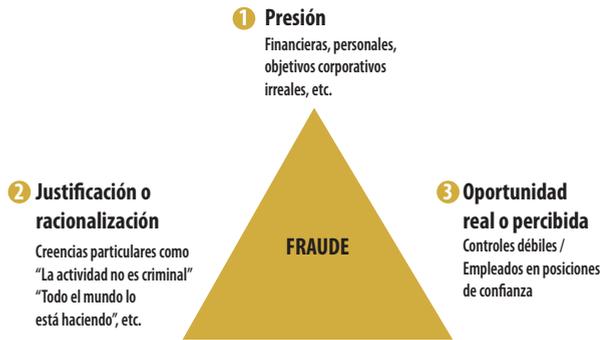
ciones de fraudes consumados. Asimismo, la mayor parte de los estudios y encuestas se han concentrado, por lo general, en recabar información sobre los diversos tipos de fraude que ocurren, las empresas que se ven involucradas y los montos y personas que con ellos se asocian. Por ello, la información estadística y causal que se recaba sobre el fraude se ha enfocado al nivel *post factum* y existe poca literatura sobre los temas relacionados con la prevención y detección. Esta realidad nos ha llevado a menospreciar un hecho contundente y fundamental: **en la consultoría antifraude, la prevención representa 80% de la solución.** Por ello, creemos que existe un tremendo potencial en México para esta rama de la consultoría que, orientada a la prevención, detección e investigación de fraudes llevará a incrementar el nivel de éxito de las empresas mexicanas en su combate contra este delito.

En este trabajo presentaremos uno de los aspectos medulares de la consultoría en administración de riesgos de fraude. Nos referimos al hecho de que existen factores que normalmente preceden a un fraude y existen procedimientos de prevención y detección que las empresas deben considerar e implementar para ser más efectivas en sus esfuerzos por combatir el fraude.

¿Qué lección hemos aprendido del fraude en los últimos 20 años? Que cuando converge una serie de condiciones, prácticamente cualquier empleado, proveedor o ejecutivo de la empresa puede caer en la tentación de cometer un fraude. En particular, son tres los elementos que conforman lo que se conoce como el “triángulo del fraude”: **presión, oportunidad y justificación (o racionalización).** (Gráfica 1)

Todos los estudios han confirmado que en la mayoría de los fraudes, estos tres elementos están presentes de alguna forma y en algún grado. Esto nos lleva a concluir que, en la medida en que la empresa logra atacar y eliminar estos factores, las probabilidades de prevenir o, en su caso, minimizar el impacto del fraude se incrementan de modo considerable.

Triángulo del fraude



Presión

De los tres elementos mencionados, el factor presión es quizá el más difícil de controlar para una empresa. Aunque el concepto pudiera sonar obvio, la presión alude a una necesidad económica personal e intransferible que puede tener varias causas, como por ejemplo una adicción, la enfermedad de un familiar o una deuda excesiva. Dado su carácter personal o familiar, es poco probable que la empresa conozca las diversas presiones que enfrentan sus empleados, ejecutivos e incluso sus directores. Por ese motivo, la empresa debe procurar educar a todos los miembros de la organización para que sepan identificar posibles situaciones de presión y sean conscientes de las formas como los factores de presión pueden orillar a una persona a cometer un fraude.

Asimismo, en las empresas, pueden surgir elementos semejantes a la presión personal que se deben observar y evitar, con el fin de mitigar el riesgo de que se suscite un fraude. Por ejemplo, empresas o divisiones que enfrentan problemas de liquidez o la bancarrota o pueden verse presionadas a realizar actividades irregulares o reportar información fraudulenta en aras de permanecer a flote. O bien, se pueden eliminar esquemas de remuneración en los cuales una parte importante de la compensación del empleado esté ligada a cumplir con niveles de ventas o utilidades poco realistas e inalcanzables o a movimientos en el precio de la acción. Evitar en lo posible estas situaciones de presión empresarial crea un entorno menos fértil para el fraude.

Justificación / racionalización

La justificación es un elemento necesario para la ejecución de un fraude, ya que en todos los casos el defraudador tiene que encontrar una justificación psicológica para sus actos. Existen tantas justificaciones como fraudes. Por ejemplo, el defraudador puede racionalizar sus malos actos en términos de sentimientos de iniquidad laboral, injusticias en el sistema de compensaciones o argumentando que un robo o una malversación son sólo un préstamo temporal. La racionalización no es otra cosa que la justificación que encuentra el defraudador y que le permite dormir tranquilo luego de haber cometido un fraude.

La habilidad de racionalizar o justificar un fraude es un comportamiento humano que se puede demostrar de varias

maneras. Un empleado puede sustraer fondos de la caja chica para cubrir un gasto personal o abusar en su reporte de gastos de viaje ingresando dos veces el mismo gasto. También, algo muy común, puede darle cabida a su primo como proveedor, sin considerar un posible conflicto de intereses. El problema estriba en que el empleado no percibe dichas situaciones como fraudulentas pero el hecho de haberlas cometido y racionalizado denota eso, la capacidad de cometer un fraude y justificarlo.

En las empresas, es importante que la compañía incorpore procedimientos de investigación de candidatos y confirmaciones de referencias, actividades que representan la primera línea de defensa para impedir la entrada a personas propensas a justificar un fraude.

Asimismo, además de cuidar quién entra, es importante que la empresa defina claramente su posición frente a conductas inaceptables por medio de ciertos documentos y comunicaciones clave como los siguientes:

- Documentación de políticas clave:
 - Un **código de ética** que destaque de manera clara y específica las actividades que se consideran inaceptables y las consecuencias de participar en ellas.
 - **Lineamientos muy claros sobre conflictos de interés**, los cuales especifiquen las situaciones que implican un posible conflicto de intereses y las acciones que se deben tomar en caso de que se presente.
 - Una **política de fraude** que destaque y defina qué tipos de actividades se consideran fraudulentas y las consecuencias que se seguirían de participar en ellas.
- Comunicación / educación:
 - La existencia de dichos documentos y políticas no es suficiente por sí sola. Tiene que existir dentro de la empresa un programa formal de comunicación y educación obligatoria que esté sujeta a monitoreo para asegurar que todos los empleados de la empresa, e incluso los proveedores y otros agentes externos, cumplan con ella.
 - También es importante que se comuniquen los esfuerzos que lleva a cabo la empresa para asegurar el cumplimiento de estas políticas, y tomar acciones rápidas cuando éstas son violadas. Como veremos a continuación, esto también incide en la percepción de oportunidad y puede, incluso, ser el factor determinante para detener un posible fraude.
 - Por último, es necesario desarrollar y fomentar una cultura de automonitoreo en el que se apoya un sistema de denuncias internas y se protege al denunciante, manteniendo su anonimato, dándole adecuado seguimiento a sus declaraciones y comunicando con oportunidad los resultados de las denuncias.

Estos elementos de comunicación y educación sirven para eliminar oportunidades, malos entendidos y posibles justificaciones.

Oportunidad

De los tres elementos del triángulo del fraude, la oportunidad es quizá el factor sobre el cual la empresa puede tener

un mayor grado de injerencia. No se trata solamente de la oportunidad *per se*, sino de la **percepción** de oportunidad, situación fundamental para un esquema de fraude. Si el individuo que considera cometer un fraude percibe que hay una alta probabilidad de ser detectado y que las consecuencias de ello serían severas, la posibilidad de que ese fraude ocurra, disminuye de manera considerable.

¿Cómo logra la empresa borrar la percepción de oportunidad? La respuesta a esta pregunta se plantea en tres niveles distintos:

- **Control interno.** El primer nivel de defensa contra el fraude en las empresas es el control interno. Esto incluye los diversos controles que opera la empresa para prevenir y detectar posibles fraudes de manera oportuna. Puede ser que estos controles arrojen otros beneficios a la organización en términos de la validez de la información, los cumplimientos con normatividad interna y externa, y la eficacia o eficiencia de las operaciones. Sin embargo, los controles internos conllevan importantes beneficios en términos de prevención del fraude.

No obstante lo anterior, si bien los controles internos impactan la posibilidad y probabilidad del fraude en las empresas, no son cien por ciento efectivos en la prevención o detección del problema. El control interno deja de funcionar frente a situaciones de colusión, supeditaje gerencial y descuido o falta de educación.

Por este motivo, muchas empresas hoy en día manejan una segunda línea de defensa que consiste en una serie de procedimientos diseñados para identificar y detectar actividades que pueden ser fraudulentas.

- **Procedimientos de detección de fraude.** Además del control interno, las empresas están buscando y aplicando, cada vez más, procedimientos proactivos para identificar fraudes de manera oportuna en sus áreas de mayor riesgo. Estos procedimientos son diversos y pueden mencionarse, entre otros, los siguientes:
 - Establecimiento y monitoreo de sistemas de denuncias anónimas.
 - Desarrollo, monitoreo y análisis de indicadores de fraude.
 - Desarrollo y monitoreo de reportes de excepción.
 - Monitoreo de cambios a sistemas y accesos.
 - Auditorías, inventarios y conteos sorpresivos.
 - Confirmaciones aleatorias.
 - Entrevistas y cuestionarios aplicados a empleados, clientes y proveedores.
 - Monitoreo de comunicaciones internas.
- **Investigación de posibles fraudes.** La realidad muestra que tarde o temprano la empresa se verá en la situación de investigar un posible fraude, y querrá llevar el tema hasta sus últimas consecuencias. La reacción de la empresa en estas circunstancias puede ser uno de los factores más importantes en la percepción de oportunidad dentro de la organización. Si la empresa procede a investigar, de manera completa, profunda y consistente y llega a conclusiones muy concretas, esto tiende a fortalecer el mensaje de la em-

presa a escala cultural y operacional. Pero **si la respuesta de la empresa es lenta, carece de severidad y consistencia, entonces todos los elementos de su programa de prevención de fraude se verán comprometidos.**

Es importante destacar que el tema de la oportunidad es tanto o más un asunto de percepción que de realidad. La empresa puede fortalecer su sistema de prevención de fraudes no sólo implementando nuevos controles y procedimientos de detección e investigación, sino también comunicando y haciendo más visibles los controles y procedimientos que ya lleva a cabo, así como a las consecuencias de un desapego a los mismos. Un ejemplo que puede citarse es el Departamento de Impuestos de los Estados Unidos (Internal Revenue Service o IRS, por sus siglas en inglés). Aun cuando este órgano regulador y recaudador realiza un número relativamente bajo de auditorías a las declaraciones fiscales de empresas y personas físicas, tiene la reputación de ser amplio y estricto en sus revisiones, las cuales pueden resultar en penalidades muy severas. Esta reputación en sí misma constituye una herramienta de prevención y disuasión poderosa.

En resumen, son tres los mensajes principales que deberían tomar en cuenta las empresas en México:

- **Debe existir un enfoque en la prevención.** Las estadísticas de fraude que vemos hoy día en la prensa no sólo son indicadores de un problema serio, sino que también contienen los elementos que se requieren para llegar a una solución. Es crucial tomar este conocimiento y aplicarlo a los esfuerzos de prevención y detección de fraude dentro de la empresa.
- **El tema del fraude y los esfuerzos para prevenirlo y detectarlo se deben comunicar de manera abierta.** Es más, es importante inculcarle a los empleados un verdadero compromiso con el combate contra el fraude como parte de sus responsabilidades, haciéndolos partícipes de este esfuerzo mediante programas de concientización, educación y sistemas de denuncias confiables.
- Si la empresa se encuentra en una situación en la que enfrenta un posible fraude, **es imperativo que el seguimiento y la investigación sean amplios, profesionales y completos.** La presencia de estos factores puede fortalecer el sistema completo de prevención de fraude, y su ausencia, debilitarlos.

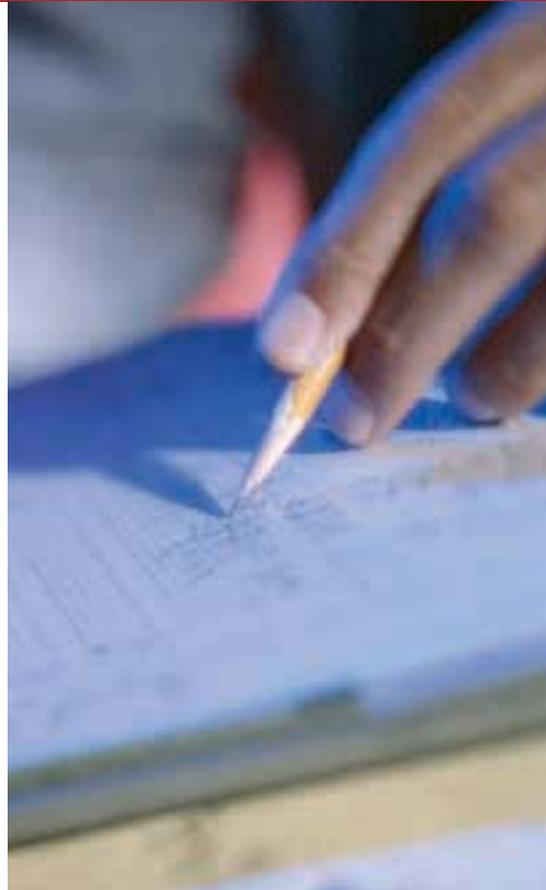
Conclusión

Queda claro que la ética en los negocios y el éxito en el combate contra el fraude no se logran llevando a cabo investigaciones. Por ello, las empresas deben reconocer el valor de adoptar una postura proactiva, mediante la implementación de medidas de prevención y detección que reduzcan lo más posible las incidencias de fraude, con el fin de que los fraudes que lleguen a suscitarse sean la excepción y no la regla. Desde una perspectiva corporativa, lo que todo empresario debe evitar es que su empresa, ya sea por falta de cuidado o por exceso de confianza, o por no ver el fraude como un riesgo de negocios, contribuya a sustentar o, peor aún, a abultar las estadísticas de fraude que aparecen reflejadas a la luz pública. 



Lic. Ricardo Gutiérrez C., CCSA
rgutierrez@imai.org.mx

*Presidente del Consejo
Nacional Directivo del
Instituto Mexicano de
Auditores Internos A.C.*



El auditor interno como consultor de negocios, el reto del siglo XXI

Quisiera partir de la definición de Auditoría Interna establecida por The Institute of Internal Auditors, Inc. (IIA), organización global que agrupa a más de 110,000 profesionales que la practican alrededor de todo el mundo.

“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” Muchos se preguntan:

Como puede verse en la definición, hoy se requiere del auditor interno lo siguiente:

- Ser consultor de negocios.
- Agregar valor en su trabajo cotidiano.
- Apoyar para mejorar las operaciones.
- Evaluar y ayudar a mejorar la eficacia de los procesos de:
 - Gestión de riesgos.
 - Control.
 - Gobierno.

Decir esto es muy sencillo, lo difícil está en ejecutarlo, sobre todo porque se trata de un asunto de cultura empresarial; es decir, se relaciona con las creencias, actitudes, tareas, el plan, los métodos, la capacidad de trabajo y todo lo que implica

la actividad de auditoría Interna. Además, es algo que se construye paulatinamente, desde la definición del perfil del puesto y las expectativas de los accionistas y la alta dirección, seguida de la contratación o la promoción del auditor interno, hasta la percepción del valor que aporta con su trabajo a cada uno de los colaboradores de la organización.

Hay cierto tipo de auditores internos, cuyas actitudes se orientan hacia actividades de escaso valor y actúan, esencialmente, con un enfoque de detección y poco interés sobre las acciones tendientes a prevenir la ocurrencia de desviaciones e incumplimiento. Lo anterior no significa que el enfoque sea incorrecto, sino que también debe tener una preocupación sincera por balancear la prevención con la detección. Una visión corta de lo que significa su participación se convierte en una situación difícil de romper. El auditor interno tiene la obligación de evolucionar, pero es necesario prepararse con determinación para ello. Una percepción negativa en relación con los enfoques y actividades que realiza se convierte en una barrera que no siempre se supera y cuando se pretende un cambio de la misión de la auditoría interna, el consejo de administración o la

alta gerencia, buscan lograrlo mediante la contratación de la figura de outsourcing o co-sourcing de esta importante función; es decir, se asume que el proveedor de este servicio contribuirá con un mayor nivel de experiencia de negocios, tecnología, know-how y, sobre todo, la contribución a la cadena de valor de la organización tal como lo refiere la definición antes comentada.

Un segundo grupo de auditores internos están en el lado de las recomendaciones y sugerencias centradas en “mejorar el control”, cuando en realidad lo que se necesita es coadyuvar con el consejo de administración y la dirección general en el cumplimiento de los objetivos, sin descuidar claro está, los temas de prevención de fraudes, de cumplimiento normativo, y eficacia y confiabilidad de las tecnologías de información, entre otros aspectos relevantes.

Por fortuna, existe un tercer grupo de auditores internos que se preocupan de su preparación sistemática, no sólo en temas relacionados con la profesión, sino en los relacionados con el entorno competitivo de los negocios, la transparencia, la ética y en la evaluación al desempeño. Un claro conocimiento de los desafíos a que

se enfrenta la organización ofrece grandes oportunidades si se sabe aprovechar. En no pocas ocasiones, ellos financian su propia capacitación. Estos auditores internos son los que se encuentran ocupando las posiciones de importancia en las organizaciones. En resumen, han entendido que el papel del auditor interno también es de consultor interno en los temas de gobernabilidad corporativa, riesgos, control interno y aseguramiento de calidad, y con una fuerte orientación al logro de los objetivos.

El entorno al que se enfrenta el auditor interno está influido por un conjunto amplio de regulaciones aplicables; por ejemplo, la nueva Ley del Mercado de Valores, los proyectos de implantación de Sarbanes-Oxley y por proyectos especiales que requieren de su significativa participación, tanto en el sector público como privado. En este contexto, algunos auditores preguntan de modo sistemático cómo se pueden tener todas estas capacidades en una sola persona; la respuesta es que no es tarea de un sólo hombre, sino la complementariedad de un cuerpo de auditores internos y/o consultores externos que trabajan uniendo sus talentos, capacidades y experiencia. Aquí es importante recordar que en la práctica de la Auditoría Interna moderna convergen distintas profesiones y especialidades como la contaduría pública, ingeniería, el derecho, la administración, economía y actuaría, entre otras tantas.

Aunado a lo anterior, es importante comentar que el Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI), recibe con frecuencia, preguntas de los directores de empresa, referentes a la gestión del área de auditoría interna, en particular sobre tres rubros:

- Acerca de la implementación de la función de Auditoría Interna, cuando por motivos regulatorios o estratégicos, se decide crear la función de auditoría interna.
- Si el tamaño y el alcance de las funciones del departamento o, en su caso, de los servicios de outsourcing contratados son adecuados.
- Qué tan efectiva es la función de auditoría interna en su organización.

En los dos primeros casos, el IMAI proporciona ayudar a los directores me-

dante la aplicación de Gain que es una herramienta que permite hacer el benchmarking entre áreas de auditoría interna de todo el mundo. Esta metodología ha sido desarrollada por el IIA y es utilizada por los auditores de todo de muchos países e incluye información de referencia basada en el desempeño de áreas de auditoría de todo tipo y magnitud. También, mediante su aplicación, se identifican las mejores prácticas internacionales en la materia, permitiendo también:

- Desarrollar un modelo atendiendo a las circunstancias y necesidades particulares del cliente.
- Revisar y evaluar los planes, la estructura y funciones, el perfil del personal, los requerimientos de la dirección y de los accionistas y, por supuesto, considerar los requerimientos de gobierno corporativo, del comité de auditoría y otros.

El auditor interno tiene la obligación de evolucionar, pero es necesario prepararse con determinación para ello

- Es importante destacar que en atención a lo establecido por las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (NIPPAI) emitidas por el IIA, en específico, la Norma 1310 que establece que las empresas que cuentan con un departamento o función de auditoría interna (propia o en outsourcing), deben realizar antes del 31 de diciembre de este año, una evaluación externa sobre la efectividad de la gestión de auditoría interna, basada en la NIPPAI. El IMAI presta este servicio de consultoría por medio de especialistas que ostentan la certificación internacional

como Certified Internal Auditor (CIA, por sus siglas en inglés).

Debido a todos los cambios en el entorno regulatorio y al énfasis que se ha estado dando a los temas de gobierno corporativo, comités de auditoría y Sarbanes-Oxley; la actividad de auditoría Interna está resurgiendo como el Ave Fénix, pues ahora desempeña un papel de singular importancia para apoyar a la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Sin embargo, el rezago que hay en algunas áreas de la auditoría ha obligado a las instituciones a tomar la decisión de contratar servicios de outsourcing para desempeñar estas tareas y lograr mejores resultados. Las firmas de Contadores Públicos también lo hacen con respecto a la auditoría interna

Es interesante observar que las áreas de auditoría interna que logran sobrevivir a las intenciones de outsourcing, lo han logrado por medio del aprovechamiento de las áreas de oportunidad que se relacionan con la evaluación de riesgos, auditoría a las tecnologías de información, autoevaluación de control y la auditoría forense, entre otras. Estas áreas de oportunidad representan aportaciones valiosas que permiten a la organización enfocarse en las cosas verdaderamente importantes y que son las que llevan a la consecución de las metas y objetivos.

En el contexto de los servicios de consultoría que ofrece el IMAI, destaca el desarrollo de talleres in situ donde se aporta experiencia; es decir, talleres que abordan temas específicos y que se desarrollan a la medida de las necesidades de cada organización, en los cuales el personal logra productos finales para atender sus requerimientos. En estos casos, el instructor cuenta con experiencia en consultoría y no solo expone, sino que también ayuda a aplicar el conocimiento aprendido, a las situaciones concretas de la organización.

En medio de este entorno, la invitación es para que los auditores internos tomen para sí el compromiso de actualizarse y/o buscar certificarse en las distintas alternativas que existen (CIA, Certified Internal Auditor; CCSA Certificate in Control Self Assessment; CGAP, Certified Government Auditing Professional; CISA, Certified Information Systems Auditor, por mencionar algunas). 



C.P.C. Ariadna L. Muñiz Patiño

Socia de Auditoría y responsable del área de Independencia, PricewaterhouseCoopers

Consultoría en la nueva Ley de Mercado de Valores

Uno de los objetivos de la Secretaría de Hacienda al emitir la nueva Ley del Mercado de Valores es impulsar el desarrollo del mercado de valores, promoviendo el acceso de las medianas empresas al mismo.

Para lograr el objetivo de que estas empresas se integren al mercado de valores, la nueva ley propone la creación de tres nuevas figuras:

- Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI).
- Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB).
- Sociedad Anónima Bursátil (SAB).

Las sociedades anónimas constituidas de acuerdo con los lineamientos de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), tienen ciertas restricciones que las hacen poco atractivas para nueva inversión; por ello, a las SAPI se les permite adoptar un régimen de excepciones a ciertas disposiciones a las que les obliga la LGSM para estar en mejores posibilidades de atraer inversión.

Para aprovechar estas excepciones, las empresas tendrán que hacer modificaciones en sus estatutos sociales con el propósito de adecuar su clausulado a los términos de la nueva ley. Estas modificaciones deberán incluir mecanismos que se establezcan para resolver desacuerdos entre los accionistas y las modificaciones que amplíen, limiten o nieguen el derecho de suscripción preferente a que tienen derecho los accionistas. También, los estatutos modificados podrán incluir restricciones a la transmisión de propiedad de acciones, exclusión de socios, ejercicio de derechos de separación o retiro y la posibilidad de emitir acciones sin derecho a voto o con voto restringido.

Contrario a lo permitido por la LGSM, esta ley abre la posibilidad de establecer convenios privados entre los accionistas, en los que podrán pactarse los derechos y obligaciones que establezcan las opciones existentes para comprar o ven-

der acciones, en qué casos pueden enajenarse los derechos de preferencia, acuerdos para el ejercicio del derecho de voto en asambleas de accionistas y para la enajenación de sus acciones en oferta pública. También deberá pactarse en qué condiciones existiría la posibilidad de que la empresa adquiriera sus propias acciones.

La SAPIB es un paso intermedio entre la SAPI y la SAB y tiene la posibilidad de acceder al capital privado, por medio de inversionistas institucionales y calificados o personas que manifiesten por escrito conocer las características, diferencias y riesgos que presentan estas sociedades. Para ello, tienen que inscribir sus valores en el Registro Nacional de Valores y, a partir de ese momento, tendrán un plazo de tres años para cumplir con todos los requisitos exigidos a una SAB. Por eso, antes de decidir la inscripción de sus valores, la sociedad debería conocer profundamente la ley y trabajar junto con sus asesores en el diseño del programa para la adopción progresiva de los requisitos de la misma.

La SAB es el equivalente a la sociedad que actualmente cotiza en el mercado de valores. Sin embargo, también para estas sociedades se prevén cambios con el objeto de hacerlas más bursátiles. Estos cambios buscan un mejor equilibrio entre la operación de los accionistas mayoritarios y la protección a los minoritarios, por medio de la creación de nuevos comités (prácticas societarias y auditoría), la definición de nuevas responsabilidades para los consejeros y el director general y la tipificación de lo que se considera como un fraude administrativo.

Para definir qué acciones deberían llevar a cabo ambas sociedades en cumplimiento a los requerimientos de la nue-

va ley, vamos a analizar muy brevemente cuáles son las responsabilidades que se imponen a los diferentes actores de las mismas:

- El consejo de administración y el director general tienen, con la sociedad, deberes de diligencia y lealtad, lo que les demanda invertir tiempo y esfuerzo para crear valor para la empresa y anteponer los intereses de los accionistas a los propios, a fin de maximizar el valor para la sociedad.
- El director general ejerce las funciones de gestión y conducción de los negocios, propone al consejo la estrategia de negocios y los lineamientos de control interno, es el responsable de la difusión al público de información relevante y del mantenimiento de los sistemas contables y de control interno de la empresa.
- El comité de auditoría tiene entre sus funciones vigilar el proceso contable, evaluar el desempeño del auditor externo, rendir su informe sobre los estados financieros para que después puedan ser aprobados por el consejo de administración, opinar sobre los sistemas de control interno, vigilar que se sigan principios contables generalmente aceptados, convocar a asambleas de accionistas y reportar las irregularidades detectadas a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Por su parte, el comité de prácticas societarias tiene la responsabilidad de autorizar las operaciones con partes relacionadas, aprobar las políticas para el uso y goce de bienes, evaluar y proponer políticas para las remuneraciones de directivos y convocar a asambleas de accionistas.

Conociendo lo anterior, podemos señalar lo que a nuestro juicio son los verdaderos requerimientos exigidos a las empresas que decidan participar en el mercado de valores:

- Antes de aceptar el nombramiento como consejero de una empresa bursátil, el funcionario deberá tener un amplio conocimiento de las funciones que habrá de desarrollar y de las responsabilidades que asumirá.
- Para que los comités puedan cumplir con sus funciones, necesitan desarrollarse agendas precisas que cubran los puntos que deben desahogarse en las reuniones mensuales, trimestrales, anuales. Además, aun cuando no es un requerimiento de la ley, es muy recomendable que cada comité tenga, por lo menos, un experto en-

tre sus integrantes, un experto financiero en el caso del comité de auditoría y otro en compensaciones para la alta dirección en el caso del de prácticas societarias. La asesoría legal muy cercana para los consejeros independientes que forman parte de ambos comités, sería también altamente recomendable dada la responsabilidad que asumen ante el público inversionista.

- Las empresas deberán contar con sistemas y procesos no sólo de control interno, sino de información. Estos sistemas deben ser capaces de generar los paquetes de información tanto financiera como administrativa que deberá ser suficiente, completa y, muy importante, oportuna. Este requisito es básico para que tanto los comités como el director general puedan cumplir con sus funciones en forma diligente.
 - Para que el comité de auditoría pueda ser capaz de detectar cualquier irregularidad existente, debe haber en la empresa un proceso de control definido, que incluya la existencia de un código de conducta. Este último debe ser conocido por todos en la empresa, ya que será el estándar contra el cual se medirá la actuación de los involucrados.
 - Debe haber un proceso de información en la empresa que permita conocer, evaluar, reportar los hallazgos y reaccionar ante los mismos. Será muy importante el establecimiento de canales anónimos de comunicación que permitan a los empleados reportar cualquier inquietud.

Aun cuando la ley entra en vigor a fines de junio de 2006 y hay 180 días

de plazo para implementar los cambios requeridos, es obvio que las empresas no pueden esperar hasta el final; por ejemplo, los cambios requeridos en los estatutos, incluido el cambio en la denominación social, muy probablemente deberían aprobarse desde las asambleas que se celebren durante el mes de abril. El establecimiento de las estructuras de control y los mecanismos para reportar las irregularidades, deberían estar implementados en junio de 2006, para que puedan probarse, en su caso ajustarse y estar operando cuando la ley entre plenamente en vigor. Los consejeros independientes y la integración de los comités y las agendas que van a seguir, deberían estar definidos hacia finales del año 2006.

Ésta es una buena ley que habrá de ser bien recibida por los mercados internacionales, pero, sin duda, las empresas junto con sus asesores, tienen mucho que hacer para asegurarse que no está siendo cubierta en cuanto a su forma, sino que la sustancia está siendo atendida. 

**Los consejeros
independientes y
la integración de
los comités y
las agendas que van a seguir,
deberían estar definidos hacia
finales del año 2006**

Mtro. Joel Estudillo Rendón
jestudillo@funcionpublica.gob.mx

*Asesor de Unidad de Vinculación
para la Transparencia de la
Secretaría de la Función Pública*

Transparencia y rendición de cuentas en el Legislativo

Uno de los principales motores del proceso de cambio democrático de México ha sido el de acotar al Poder Ejecutivo, terminar con el histórico presidencialismo. En los últimos años el país ha dado, no sin algunos contratiempos, grandes pasos en esa dirección. Sin duda, el más significativo es el que culminó con la alternancia partidista en la presidencia de la República.

Hoy, sin temor a equivocarnos, podemos afirmar que el Poder Ejecutivo está más acotado que nunca en sus funciones y atribuciones, lo cual también ha revelado imperfecciones de nuestro sistema político y la necesidad de llevar a cabo reformas que lo adapten a la nueva realidad que vive el país, pues el cambio democrático no acaba con el acotamiento del Ejecutivo.

Finalizada la preeminencia del Poder Ejecutivo, los otros poderes de la Unión han adquirido mayor relevancia y peso en el desarrollo de México, pero también han quedado a la intemperie de las fuerzas del cambio.

La transparencia y la rendición de cuentas, exigencias ciudadanas que se enfocaban casi exclusivamente en el Ejecutivo, hoy se amplían y tocan la puerta al Poder Judicial y al Poder Legislativo.

**Podemos afirmar
que el Poder
Ejecutivo está más
acotado que nunca
en sus funciones y
atribuciones**



Sin lugar a dudas, ambos poderes han enfrentado estas exigencias de cambio y modernización con iniciativa y decisión. Recientemente, la Suprema Corte de Justicia de la Nación, la Secretaría de la Función Pública y la Barra Mexicana Colegio de Abogados organizaron el curso "Transparencia y combate a la corrupción, el papel de la comunidad jurídica", el cual se impartió en las casas de cultura jurídica del Poder Judicial, localizadas en 34 ciudades del país. En tanto, el Poder Legislativo también está haciendo su tarea en materia de transparencia y rendición de cuentas.

En los últimos años, el Poder Legislativo ha recuperado autonomía y vigor en la revisión de las iniciativas enviadas por el presidente de la República, en la creación y promoción de iniciativas y en el escrutinio riguroso al Poder Ejecutivo. Pero no todo es miel sobre hojuelas.

El Poder Legislativo enfrenta problemas de eficiencia, eficacia, credibilidad, transparencia y rendición de cuentas, entre otros. A ello se agregan polémicas decisiones como las recientes reformas a la Ley de Radio y Televisión y a la Ley de Telecomunicaciones, situaciones que hacen impostergables cambios en el funcionamiento de este órgano.

Lograr avances relevantes en materia de transparencia y rendición de cuentas constituye para el Poder Judicial una prioridad. Transparentar el funcionamiento interno, la toma de decisiones, los procesos deliberativos y rendir cuentas claras sobre el uso de los recursos públicos, son acciones que resolverán, en la medida de su profundidad y contundencia, la mayoría de los principales problemas que este poder de la Unión enfrenta y que son motivo de crítica y desaprobación por parte de los ciudadanos.

En este encuadre, resulta relevante mencionar algunos puntos del Informe de Transparencia del Poder Legislativo en México, enero 2006¹ elaborado por Monitor Legislativo² y el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE).

- Por lo que se refiere a la función administrativa, la Cámara de Diputados y el Senado de la República cumplen satisfactoriamente con toda la información administrativa que la ley obliga a hacer pública.
- En materia de información financiera, ambas Cámaras tienen deficiencias: ninguno muestra el archivo histórico de su

información financiera; las cifras no se presentan desglosadas situación por la cual no se pueden hacer análisis comparativos. Tampoco muestran el destino final de los recursos asignados por las Cámaras, sólo se exponen las cifras en bruto.

- En cuanto a controles internos, tanto la Cámara de Diputados como la de Senadores, mediante las Unidades de Enlace tienen actualizada y organizada la información de manera adecuada y accesible al público, y existen informes anuales y mensuales sobre la gestión de solicitudes sobre transparencia y acceso a la información pública gubernamental del Poder Legislativo. No obstante, por lo que se refiere al resultado de las auditorías, ambas Cámaras tienen deficiencias al presentar su información.
- En el caso de las contrataciones, el Senado cuenta con toda la información pero no tiene un archivo, tan sólo muestran los datos del último trimestre. La Cámara de Diputados tiene un catálogo histórico sobre los contratos establecidos con ese órgano. Sin embargo, en muchos de los casos no se encuentra la información completa (el monto o la especificación de los bienes adquiridos, arrendados y servicios contratados).

Como se puede observar, existen todavía algunas áreas en las que el Poder Legislativo debe trabajar con más empeño. Pero es innegable que este informe constituye por sí mismo un avance sustancial e irreversible en cuanto a transparencia y rendición de cuentas en el Poder Legislativo.

Por otra parte, también es importante resaltar que la activa participación ciudadana es un factor clave en la generación de una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Herramientas ciudadanas como el Monitoreo Legislativo son garantía de que los rincones de opacidad en este poder de la Unión están ya en la ruta de la extinción. 

1 Para conocer el informe completo consultar el siguiente sitio en internet:
www.monitoreolegislativo.org.mx

2 Monitor Legislativo, dirigido por el Dr. Benito Nacif, tiene como objetivo ser un enlace entre los ciudadanos y el Congreso, crear conciencia y cultura materia de transparencia y rendición de cuentas, además de proponer soluciones que fortalezcan y efficienten la labor legislativa.

¡Consúltalos en el nuevo Portal del IMCP!

En la edición de mayo los artículos que podrás leer en el nuevo portal del IMCP, como complemento de la revista impresa **Contaduría Pública**, son:

- **La otra contabilidad, uno de los retos de la función financiera**
C.R.C. y M.A. Pedro Luis San Martín
- **Normas de actuación profesional en materia de consultoría fiscal**
C.P. Manuel Flores García
- **Cuando el futuro nos alcance**
C.P. y LAE, David Cobrero Espinoza
- **Trascendencia de la nueva Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI)**
MBA Guillermo Cruz Reyes



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

www.imcp.org.mx

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

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

Perspectivas de un Contador empresarial

Derivado de una encuesta aplicada por el Instituto de Contadores Ingleses, en relación con los retos y oportunidades del Contador empresarial, se encontró lo siguiente:

- **Actividades realizadas.** Se reporta una disminución importante en el trabajo contable realizado y un aumento en las funciones de finanzas, administración de tecnologías de información y trabajo legal. Asimismo, se busca menos especialización y mayor integración del conocimiento.
- **Impactos importantes en el patrón de trabajo realizado.** Los factores más importantes mencionados fueron: incremento de la regulación, fusión, globalización y centralismo organizacional; lo anterior, ha ocasionado que su trabajo sea más interesante.
- **Eliminación de niveles gerenciales.** Ha tenido impactos negativos, ya que ha incrementado el volumen de trabajo realizado, así como las presiones y jornadas laborales más largas; pero también ha tenido beneficios, ya que el trabajo realizado se ha vuelto más estratégico e importante para la organización.
- **Entrenamiento y habilidades necesarias.** Se debe dar mayor énfasis al pensamiento estratégico y manejo de tecnologías de información, en especial a la utilización eficiente de las hojas de cálculo. Por supuesto, las habilidades de comunicación interpersonal y manejo de personal resultan

indispensables. El problema de aprendizaje es la falta de tiempo, debido a las largas horas laborales y compromisos familiares.

- **Retos.** Surgimiento de nuevas certificaciones así como velocidad de cambio de las tecnologías de información y del conocimiento.
- **Oportunidades.** Ampliar los conocimientos utilizando la ventaja del dominio del negocio para añadir valor a la organización.

Después de analizar los resultados de la encuesta, podemos concluir que la preparación de un Contador Público Empresarial debe ser generalista, interdisciplinaria y sólida en el desarrollo de habilidades gerenciales, tecnológicas, analíticas y estratégicas. Sin embargo, la pregunta indispensable que deben hacerse las instituciones de educación superior es la de si existen variantes importantes en la preparación de diferentes perfiles del Contador Público; es decir, si los conocimientos y habilidades de un contador financiero, auditor, fiscalista, empresarial, consultor, etc., difieren de tal forma, que:

- Debemos seleccionar el perfil de Contador que queremos preparar y adecuar el plan de estudios para lograrlo.

O bien, no difieren tanto, por lo que sí resulta posible:

- Tener un tronco común y lograr las diferencias por medio de materias optativas.
- Tener un plan generalista y diferenciar con el estudio de una maestría, especialización o diplomado.
- Ampliar los planes de estudio para abarcar todo.

Sin embargo, todavía no nos hemos puesto de acuerdo en ello, por lo que existe una gama amplia de planes de estudio para preparar Contadores Públicos, lo cual sería válido siempre que:

- Sean de la mayor calidad.
- Vayan más allá de la técnica contable e impartan conocimientos así como habilidades fundamentales.
- Integren teoría y práctica.
- Formen al individuo de manera integral.
- Estén actualizados con los conocimientos que demanda el mercado de trabajo.

En este contexto, lo que no se justifica es ofrecer planes de estudio para formar Contadores Públicos en dos años y medio, sin reunir los requisitos mínimos de calidad indispensables y con un mero afán comercial.

De esta manera, lo que se pone en juego es la imagen de la profesión, el futuro de la misma y el engaño de quienes estudian en estos lugares con el afán de lograr un éxito profesional. 



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

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

Algunos “cómo” sobre la contratación de consultores

Las necesidades de las organizaciones llevan a las empresas, poco a poco o súbitamente, a requerir de un consultor. El origen de esta necesidad es diverso, pero específico, y el reto que enfrenta el contratante es cómo seleccionar la consultoría apropiada y al consultor más adecuado.

Antes que nada, y en beneficio de los participantes, es necesario:

- Precisar qué se busca como contratante.
- Qué productos se pretenden obtener.
- En qué tiempo se requieren resultados parciales y/o definitivos.
- Con qué información se cuenta y con cuál se debería contar.
- Con qué apoyos humanos y tecnológicos se confía internamente para la atención del proyecto.
- Cuál es el presupuesto disponible y sus restricciones en términos de tiempo y requisitos.
- Tener acuerdo interno sobre la pertinencia de la contratación de un consultor.

Además de lo anterior, es preciso plantear “qué” se busca en la consultoría en términos de:

- Calidad profesional del servicio, objetividad e imparcialidad.
- Requerimientos de eficiencia y compromiso.
- Designación por antecedentes y selección por competencia y precio. Ventajas y desventajas.
- Preferencias hacia asesores nacionales o extranjeros. Ventajas y desventajas.

- Transparencia del proceso.
- Inexistencia de conflicto interno de intereses.

Y al decidir la contratación, no olvidar aspectos como:

- Contratación por tiempo determinado, cuando la misión parece amplia o imprecisa.
- Contratación global, cuando la tarea está bien definida en términos, alcances y tiempos.
- Contratación por porcentaje, cuando la consultoría pudiera estar ligada a una adquisición, inversión o similar.
- Especificación de la moneda de pago, calendario y procedimiento de pago.
- Ajustes de precio en relación con factores de tiempo, inflación, disponibilidad de información u otro.
- Calendarización de reportes.
- Garantías del consultor por su responsabilidad profesional.
- Cláusulas de confidencialidad.

Puntos de atención que, en su conjunto, propiciarán una relación equilibrada y transparente entre las expectativas de los servicios y los resultados de la consultoría. 

