

PUNTOS FINOS



La revista de consulta y práctica fiscal

Por varios años Puntos Finos ha sido una revista de consulta fiscal única en su género, ya que incluye los trabajos de los más prestigiados autores, considerados líderes de opinión y conocedores de la problemática diaria en la materia, quienes mes a mes realizan un profundo análisis doctrinario y vierten valiosas opiniones sobre los temas de actualidad más importantes.

CONTENIDO

Son más de 150 páginas de valiosa información, que incluye tanto las opiniones de los expertos como útiles casos prácticos que facilitan el cabal entendimiento de la disposición más complicada.

DISEÑO EDITORIAL

Su nuevo diseño a todo color incluye la tipografía más adecuada y una diagramación de textos, cuadros sinópticos e imágenes que le permitirán una lectura cómoda y de fácil interpretación.

PERIODICIDAD MENSUAL

Porque usted lo pidió, ahora, sin perder actualidad, podrá estudiar y aprovechar cada una de las valiosas opiniones de los especialistas.

¡Suscríbase hoy!

y obtenga un descuento de \$300

Precio normal \$2,100

¡Ahora! \$1,800 (12 ejemplares)

Versión Digital \$1,390



La coordinadora de este número de
Contaduría Pública es:



MDI Andrea Ruiz Rivas
Salles Sáinz-Grant Thornton, S.C.



IMCP

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL
2008 - 2009

Presidente

C.P.C. Eduardo Ojeda López Aguado

Vicepresidente General

C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez

Secretario

C.P.C. Víctor Manuel Prieto Gastélum

Tesorero

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

Protesorero

C.P.C. Leobardo Brizuela Arce

Auditor de Gestión

C.P.C. Juan Alfredo Álvarez Cederborg

Auditor Financiero

C.P.C. Luis Javier Fernández Barragán

Director Ejecutivo

Lic. Willebaldo Roura Pech

VICEPRESIDENTES DE OPERACIÓN

Legislación

C.P.C. Fernando Morales Gutiérrez

Docencia

C.P.C. Luis Núñez Álvarez

Sector Gubernamental

C.P.C. José Armando Plata Sandoval

Sector Empresas

C.P.C. Luis Pablo Cortés Vázquez

Práctica Externa

C.P.C. Pedro Javier Morales Ríos

Relaciones y Difusión

C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero

Fiscal

C.P.C. Carlos Cárdenas Guzmán

Asuntos Internacionales

C.P.C. Agustín Aguilar Laurents

Apoyo a Federadas

C.P.C. José Luis Doñez Lucio

Control de Calidad

C.P.C. Benjamín Gallegos Pérez

REGIONALES

Zona Noreste

C.P.C. Olga Leticia Hervert Sáenz

Zona Noroeste

C.P.C. José de Jesús Ramos Ortiz

Zona Centro-Occidente

C.P.C. Alfredo Coronado Barbosa

Zona Centro

C.P.C. Víctor Keller Kaplanska

Zona Centro-Istmo-Peninsular

C.P.C. Luis Roberto Montes García

CONTENIDO

CARTA EDITORIAL

4

ENTREVISTA CON LUIS BERNARDO RODRÍGUEZ,
MIEMBRO DEL BOARD DE DIRECTORES DE SAP
MÉXICO Y DIRECTOR DE BUSINESS USERS

6

MDI Andrea Ruiz Rivas

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA. AÚN EN LOS PROCESOS... ALÍNEELOS

14

MBA Carlos Álvarez Romero

VALOR, RIESGOS Y CRISIS

20

Carlos Chalico, LI, CISA, CISSP, CISM

CUSTOMER INTELLIGENCE. HERRAMIENTA
PARA HACER RENTABLE UNA EMPRESA

28

Fernando Ardura González, MA

MODELO INTEGRAL DE INTELIGENCIA

34

Dr. Francisco Javier Carrillo Gamboa
Mtro. Gilberto Olavarrieta Treviño

TOMA DE DECISIONES. UNA VERSIÓN DE LA VERDAD

40

C.P. Cuauhtémoc Valadez G.

GANAR SIN PELEAR

44

Lic. Jorge Ricardo García-Villalobos Haddad

PLANEACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS. LA TECNOLOGÍA

48

MTIA Antonio José Reyes Royo

EVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

54

MBA Sergio Gutiérrez Mora

SECCIONES

PANORAMA FINANCIERO

56

DE RESERVAS Y TIPO DE CAMBIO

Luis Flores S.

PALABRAS EN ACTIVO

58

MEMBRECÍA CON C

Lic. Willebaldo Roura Pech

DOCENCIA

59

LA EPC, UNA CUESTIÓN DE ÉTICA Y DESARROLLO PROFESIONAL

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

FISCAL

60

CRITERIO DEL IMSS PARA INTEGRAR EL
TIEMPO EXTRAORDINARIO AL SBC

L.C.C. Héctor Manuel Castro Álvarez

CINIF

61

EL CINIF... EN BREVE

C.P.C. Elsa Beatriz García Bojorges

TECNOLOGÍA

62

EN MÉXICO NO SE CREA TECNOLOGÍA

Rafael Funes Lovis

@-TIPS

63

¿LAS NETBOOKS O ULTRAPORTÁTILES,
SON CONVENIENTES?

Ing. Edmundo Rodríguez Valenzuela

HORIZONTES

64

LA CONSERVACIÓN DEL EMPLEO: RETO PARA TODOS

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

FE DE ERRATAS

En el número de marzo de 2009, en el artículo "¿Seguimiento oportuno o sobre-regulación? Controles de calidad de las firmas", aparecen como autores el C.P.C. Jorge Luis Hernández Baptista y el C.P.C. Manuel Sañudo Bolaños.

Debe decir sólo:
C.P.C. Manuel Sañudo Bolaños

Asimismo, al pie de la foto de los coordinadores, dice:
C.P.C. Ricardo Delfín Quiñones

Debe decir:
C.P.C. Ricardo Delfín Quinzaños

Ofrecemos una disculpa al coordinador, al autor y a nuestros lectores.



CARTA EDITORIAL

Hoy en día se requiere de un mayor número de herramientas, innovadoras en muchos de los casos, para hacer más óptimos sus negocios y responder ante las necesidades de sus clientes y mercados.

Vivimos en un entorno global y, a la vez, inmersos en una crisis de importantes dimensiones. La eficacia y productividad, así como la optimización de recursos es la pretensión de las organizaciones todos los días.

El tema de nuestra revista Contaduría Pública, que nos ocupa en el mes de abril, está enfocada en el tema de Business Intelligence (BI) que, desde diferentes ángulos y puntos de vista, es abordado por nuestros autores invitados, ya que resulta de suma actualidad para los negocios.

Disponer de información inteligente servirá para una mejor toma de decisiones, que responda al planteamiento estratégico de las organizaciones. Ello implica tener información actualizada, depurada y analizada.

BI ofrece las habilidades y conocimiento de innovación y tecnología, para un manejo más adecuado de información de negocios.

En todo momento, la tecnología debe seguir a la estrategia, por lo que BI se convierte en una herramienta para lograr que la estrategia funcione y que lleve a la organización a sus objetivos planteados.

Muy atentamente,
Comisión de Revista
Abril de 2009

COMISIÓN DE REVISTA

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García • **Presidenta**

C.P. Fernando Álvarez Zamudio

C.P. Eduardo Ávalos Lira

L.C.C. Georgina Ávila Figueroa

C.P.C. Ricardo Delfín Quinzaños

M. en C. Silvia Galicia Villanueva

C.P.C. Rafael García Gómez

C.P.C. Irving A. González Esqueda

Lic. Manuel Guzmán Moreno

C.P.C. Ricardo Lara Uribe

C.P.C. Arturo Luna López

C.P.C. Arturo Martínez Mojica

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem E. de R.

Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño

M.D.I. Andrea Ruiz Rivas

Dr. Luis Eugenio de Gárate Pérez

Ing. Edmundo Rodríguez Valenzuela

L.A.E. Yolanda Libertad Chávez Torres

Dr. Miguel Calzada Mezura

C.P. Ma. Elena Gutiérrez Rivera

Asesores

C.P.C. Gabriel Bustos Porcayo

C.P.C. Carlos Carpy Morales

C.P.C. Jorge L. Hernández Baptista

Bosque de Tabachines 44 Bosques de las Lomas
Miguel Hidalgo 11700 Ciudad de México, D.F.
+52(55) 5267-6400 fax 5596-6950

EDITORIAL

Gerencia Editorial

Edilberto Calvillo Sánchez

Coordinación Editorial

Juana Trejo Caballero

Arte y diagramación

Jorge Alejandro Medina Arriaga

Corrección de estilo

Norma Berenice San Martín López

Nicolás M. Centeno Bañuelos

Publicidad institucional

Gabriela Machorro Benítez

Alma Meneses Martínez

Fotografía

Rafael Segura Pérez

Benjamín Perea Juárez

jupiterimages™ unlimited

Publicidad

revista.cp@imcp.org.mx

Suscripciones

Iveth Prado Pérez

suscripcion@imcp.org.mx

Suscripción anual

República Mexicana \$450.00 (incluye gastos de envío)

Continente Americano U.S. Cy. 125.00 (incluye gastos de envío)

Continente Europeo U.S. Cy. 175.00 (incluye gastos de envío)

Precio por ejemplar \$45.00

Imprenta

Grupo Ajusco, S.A. de C.V.

+52(55) 5740-5620 fax 5740-2741

30,000 ejemplares

Publicación certificada por el

Instituto Verificador de Medios

Registro No. 071/12



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

POLÍTICAS EDITORIALES. Los artículos publicados expresan la opinión del autor o autores, sin que deba coincidir necesariamente con el punto de vista del IMCP, respecto del tema tratado. Cuando se exprese la opinión del IMCP se especificará claramente. No se permite la reproducción de los artículos publicados sin la autorización escrita del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

CONTADURÍA PÚBLICA está autorizada como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano. Registro 0130972 de fecha 28-09-72. Certificado de licitud de título: 1721; Certificado de licitud de contenido: 995, expedidos por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Certificado de Reserva de derechos de uso exclusivo del título: 04-1990-00000001609-102, expedido por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. ISSN 1870-4883.

La **CERTIFICACIÓN PROFESIONAL** hace la diferencia

¿Ya te certificaste?

El Examen Uniforme de Certificación (EUC) es el instrumento de evaluación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., (IMCP), mediante el cual, el Contador Público sustentante que alcance calificación aprobatoria, obtendrá la certificación de su actualización técnica y capacidad profesional para ejercer eficientemente la Contaduría Pública.



PRÓXIMAS FECHAS

JULIO 3 Y 4 DE 2009

SEPTIEMBRE 25 Y 26 DE 2009

DICIEMBRE 4 Y 5 DE 2009

Informes:

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



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

www.imcp.edu.mx

www.imcp.org.mx

LUIS BERNARDO RODRÍGUEZ

Miembro del Board de Directores de SAP
México y Director de Business Users

MDI Andrea Ruiz Rivas



¿Qué es *Business Intelligence* para SAP?

Para contestar a tu pregunta, es importante dar un antecedente y explicar que SAP es líder en el mercado para las aplicaciones transaccionales, por medio de las cuales, nuestros clientes cuentan con el poder de automatizar procesos administrativos, con las mejores prácticas de negocios.

La oferta de SAP responde a la necesidad de llevar la ejecución a la estrategia, de la planeación al control. Por eso, en 2007, adquirimos *Business Objects* para integrar y complementar nuestra oferta a los clientes.

Como parte de dicha solución completa e integral es que ubicamos el tema de BI. Nace ante la necesidad de ofrecer a los usuarios, el poder de la información; asimismo, brinda la posibilidad de habilitar a los usuarios con información organizada y veraz. Para nosotros, el poder de la información significa conocimiento estratégico que va dirigido, directamente, a nuestros clientes, como usuarios de nuestras soluciones inteligentes.

PARA NOSOTROS, EL PODER DE LA INFORMACIÓN SIGNIFICA CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO QUE VA DIRIGIDO, DIRECTAMENTE, A NUESTROS CLIENTES



¿Cómo responde SAP ante las necesidades de los clientes?

Hoy por hoy existe el problema del manejo y control de la información en muchas organizaciones. Una de las principales preocupaciones es la falta de acceso a la información; sin embargo, esto ha ido evolucionando. Nos encontramos ante situaciones en las que existe una gran cantidad de información por las transacciones del día a día con proveedores, clientes y bancos, hasta convertirse en algo complejo.

Cada segundo se crea información y ante esa complejidad en el manejo de la misma, apoyamos en su integración y depuración. En muchas ocasiones, la información se encuentra en diferentes repositorios o sitios, por lo que el primer paso que tienen que hacer las organizaciones es integrar su información, para limpiarla y depurarla. El segundo paso consistiría en estructurar los datos de una forma más ordenada, para obtener información oportuna y real. El tercer paso es crear información que lleve a hacer tan confiable que sea materia prima para análisis y pieza fundamental para la estrategia organizacional y toma de decisiones con el objetivo de direccionar el buen rumbo del negocio.



MDI Andrea Ruiz Rivas
Asociada Senior de Comercio Exterior
División Fiscal y Legal
Salles, Sáinz-Grant Thornton, S.C.
aruiz@sstg.com.mx

¿Cómo logran las soluciones de SAP integrar la estrategia corporativa con productividad y rendimiento en un negocio, con la optimización de sus recursos?

Precisamente, el gran valor de nuestras herramientas, es el de brindar a nuestros clientes la inteligencia de la información. Una vez implementadas nuestras soluciones, el usuario tiene acceso a información inteligente que le permite tomar mejores decisiones, así como pronosticar. Esto es un plus muy valioso, ante la situación económica en la que nos encontramos, debido a que hoy, más que nunca, las organizaciones requieren de la implementación de controles para asegurar el cumplimiento de regulaciones exigidas tanto por la administración propia de la organización, como por los mercados o los gobiernos.

Entonces, reitero, nuestras soluciones contribuirán a brindar esa inteligencia en el manejo de la información. Por ejemplo, en el caso del



sistema financiero donde tienen diversificadas sus operaciones con banca múltiple, casa de bolsa, aseguradoras, entre otras. Para ese tipo de clientes, ofrecemos soluciones ad hoc; es decir, bases de datos específicas para cada tipo de negocio.

Por otra parte y hablando de casos específicos, también hemos estado trabajando en el tema de previsión del lavado de dinero. Nuestras soluciones ofrecen un monitoreo estricto y el seguimiento de cada una de las transacciones ejecutadas.

Entonces, SAP ya tiene estructuras o soluciones muy definidas para clientes o sectores específicos. En este orden de ideas, ¿SAP se adapta a las necesidades del cliente como un traje a la medida, o el cliente se adapta a alguna de sus soluciones estandarizadas?

Nuestra oferta está enfocada con base en tres estrategias: una es ofrecer a los clientes soluciones por industria. Para ello, tenemos una integración de lo que es la parte transicional con lo que es la inteligencia del negocio para diferentes industrias o sectores como: gobierno, manufactura, financiero, etcétera.

Al decir soluciones por industria, hemos tomado la experiencia gracias a la diversidad de clientes que tenemos por sectores. La oportunidad de haber estado trabajando con ese tipo de clientes, nos ha permitido identificar cuáles son las mejores prácticas por industria, así como sus indicadores de negocio. Definitivamente, no es lo mismo el manejo de la información e indicadores de una empresa del ramo farmacéutico a una financiera.

La segunda forma es por medio de soluciones temáticas, como es el caso del cliente único, o el de la prevención de lavado de dinero, por citar un ejemplo.

La tercera estrategia, consiste en ofrecer soluciones a su medida. Si, por ejemplo, el cliente tiene una problemática

NUESTRAS SOLUCIONES OFRECEN UN MONITORIO ESTRICTO Y EL SEGUIMIENTO DE CADA UNA DE LAS TRANSACCIONES EJECUTADAS



relacionada con la integración de datos, nuestra respuesta será ofrecer una solución concreta y específica para ello. Entonces, nuestra oferta va de lo particular hasta lo más especializado; tanto como el cliente lo requiera.

En Latinoamérica, hemos identificado empresas que cuentan con representación tanto en México como en la región. Ante ello, sus necesidades son globales. Por otra parte, hemos identificado industrias estratégicas, como es el caso de las del sector financiero y el gobierno, y las demás industrias como las del ramo farmacéutico o manufacturero, entre otros. Ello sin dejar de hablar del caso de las pequeñas y medianas empresas, en donde tenemos soluciones puntuales para ellas.

Además de participar en la optimización de la información para sus clientes, ¿también colaboran en el análisis de dicha información o incluso en la estrategia corporativa de sus clientes?

Muy buena pregunta. Sí. Nuestro *target* es dar una solución a un problema o a una necesidad concreta del cliente. Nuestra función no es ofrecer un software, sino una solución integral compuesta por herramientas informáticas y también por servicios, implementación, asesoría y capacitación.

El objetivo fundamental es estar muy cerca de los clientes, quienes son nuestro mejor termómetro para indicarnos cuáles son sus necesidades presentes y futuras; además, nos permite estar innovando soluciones y dar alternativas. Debemos estar un paso adelante de nuestros clientes.

Cuando hablo de poder ligar la estrategia y la ejecución, me refiero a que hoy en día, las empresas definen su estrategia; sin embargo, existe una brecha entre la estrategia y la ejecución.

Normalmente, la estrategia la define un grupo de gente y la comunica, pero en muchas ocasiones, existe el problema de la comunicación y el seguimiento de la misma.

Las herramientas que ofrecemos permiten permear la estrategia a lo largo de la organización. Pero, el problema no es solamente permearla, sino dar seguimiento a lo largo de la ejecución. Lo que sucedía en muchas empresas es que la ejecución era en forma aislada; ejecutaban en forma departamental y no existía colaboración entre las demás áreas. Lo anterior implicaba la inexistencia de una estrategia corporativa e integrada. Había un problema aislado, una solución aislada, con un crecimiento seguramente limitado.





Otro problema que observamos es que en muchas organizaciones, no existe una retroalimentación en tiempo real y oportuno de lo que está pasando en el entorno interno. Ante ese escenario, es siempre importante replantearse y analizar si la estrategia está funcionando. Lo que nuestras herramientas permiten hacer es ir monitoreando la ejecución y poder decirle a la alta dirección cómo está la estrategia. Nuestra participación da como resultado que la alta dirección pueda tomar mejores decisiones, apoyados en su existente estrategia, o bien, que le podamos provocar mejoras o sugerir un replanteamiento estratégico.

¿Qué apertura ha tenido el empresario mexicano ante las innovadoras soluciones que ustedes ofrecen?

Nos hemos encontrado una gran necesidad de ese tipo de soluciones y mucha apertura. Es indiscutible que hoy, los empresarios en México, están más conscientes y convencidos de tener toda una estructura institu-

cional dentro de sus organizaciones. Ya no pueden ser administradas por medio de *feeling*, sino del conocimiento ejecutivo. Están convencidos de que requieren sistemas de información estructurados e inteligentes.

Nuestras soluciones provocan cambios organizacionales y eso es un reto. Todavía hay resistencia a trabajar en forma estructurada.

La ventaja competitiva que tenemos, respecto a la competencia, es nuestra flexibilidad. Podemos combinar el trabajo en una forma institucional con la flexibilidad que requiere el cliente.

¿Cuál es el valor agregado del día a día que reciben concretamente los usuarios ante la implementación de las soluciones que ofrece SAP?
¿En qué los hace más productivos y eficientes? ¿Los hace más oportunos en la información que reportan?
¿Es más confiable que antes?

Muchas gracias por estas preguntas. Muchas gracias por que, efectivamente, la solución que ofrecemos, como producto final, es liberar al usuario de actividades que no generaban ningún valor para él como persona ni para su organización. Ello, debido a que gran parte del tiempo lo disponía para integrar la información, buscar en dónde se encontraba y quién la conservaba. Cuando ya conseguía la información que requería, tenía que acceder a ella, integrarla, limpiarla, depurarla, procesarla e informarla.

Entonces, como bien mencionas, el usuario realmente tardaba días y semanas para recopilar esa información; problemática que, a veces, la dirección no tomaba en cuenta. En ocasiones, cuando la dirección general o los directores solicitan información, los usuarios ven cómo le hacen pero llega a manos de los directivos que la solicitan, sin darse cuenta de lo que se tuvo que pasar para entregar ese reporte.

Lo que SAP ofrece son herramientas para liberar al usuario de esa actividad poco productiva y encaminarlo en el análisis de la información; y es el gran reto. Hoy en día, los seres humanos no estamos acostumbrados a hábitos nuevos de trabajo o al manejo o análisis de información precisa.

Una parte de la oferta de SAP consiste en apoyar a los usuarios para que aprendan a utilizar la información, y

que sepan analizarla y, más allá, convertirla en estratégica. Ese es el valor agregado al que queremos llegar con nuestras soluciones. Definitivamente, esto implica un cambio organizacional y que debe saberse permear desde la alta dirección hasta el último usuario. Queremos ayudar para generar información inteligente y ése es el gran valor que aportamos. Además, con nuestras herramientas, el usuario tiene más tiempo para generar este conocimiento de información y poder ejecutar más actividades de una forma más eficiente y productiva en beneficio de su organización.

¿Qué nos puede platicar de las alianzas con algunas otras empresas del giro de la informática que les permiten distribuir hacia otros nichos de mercado las aplicaciones que su empresa ofrece?

Hoy día, ya nadie puede trabajar como una entidad aislada; hay que trabajar en automático en colaboración. A los clientes hay que integrarlos en un ecosistema; es decir, tenemos necesidad de interactuar con nuestros servicios especializados con los que ofrecen las firmas consultoras como Deloitte, PricewaterhouseCoopers y KPMG, entre otras.

Ante las altas expectativas de nuestros clientes de dar soluciones integrales a procesos complejos y de una alta especialización, nos vemos en la necesidad de interactuar en equipo y tener alianzas.

Ahora bien, al mismo tiempo, debemos responder ante las necesidades de clientes medianos y pequeños, cuya capacidad financiera no les permite trabajar con ese tipo de grandes firmas de consultoría. Por ello, tenemos otras alianzas con empresas especializadas en servicios integrales o complementarios para ese nicho.

¿Cómo supervisa SAP que efectivamente se esté brindando la solución integral? ¿Cómo cuida la calidad de la altura de SAP, cuando parte del trabajo está en manos de terceros?

Cuidamos la calidad en todo momento. Tenemos herramientas que nos permiten asegurar que la producción está de acuerdo con los estándares del valor agregado que nuestras soluciones quieren ofrecer.



LA ESTRATEGIA LA DEFINE UN GRUPO DE GENTE Y LA COMUNICA, PERO EN MUCHAS OCASIONES, EXISTE EL PROBLEMA DE LA COMUNICACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE LA MISMA

En SAP tenemos una estrategia muy robusta que nos permite mantener una comunicación directa con los clientes mediante seminarios y talleres, aunque la promoción y venta de la solución haya sido por terceros. Es importante que nuestros clientes y usuarios sigan adquiriendo conocimientos acerca de las funciones e innovaciones que constantemente estamos ofreciendo.

¿Cuál es el perfil de las personas que trabajan en SAP?

Lo primero que le pedimos a la gente que se integrará a nuestro equipo, es que tenga una cultura de servicio al cliente; eso es lo que nos rige. Estamos para satisfacer sus necesidades. ¿Por qué cuida tanto SAP ese punto? Porque el cliente nos dio su confianza y si nos da esa oportunidad de trabajar con ellos, entonces lo primero es responderle, cubriendo sus expectativas y más.

40 Aniversario

Evento **09** *Anual* ENFRENTANDO LA CRISIS

Precio \$ 4,000 + IVA

La cuota incluye: material, coffee break y comida

Cuota máxima de estacionamiento por día de \$120.00 no incluida en el precio

Este evento otorgará 8 pts. EPC

7 de mayo de 2009

Hotel Marquis Reforma

9:00 a 18:00 hrs.

Panel 1: Análisis de los impuestos indirectos

Expositores:

C.P. José Ibarra Posada

C.P. Oscar Márquez Cristerna

Panelistas:

C.P. Mario de León Ostos

C.P. José Ángel Eseverri Ahuja

C.P. Javier Goyeneche Polo

Panel 2: Estrategias y consideraciones fiscales

Expositores:

C.P. Juan Carlos Alonso Cardoso

C.P. Carlos Cárdenas Guzmán

Panelistas:

C.P. Enrique Arroyo Morales

C.P. Pedro Carreón Sierra

C.P. Bernardo Ramírez Figueroa

Panel 3: Seguridad jurídica

Expositores:

Lic. Juan Carlos Izaza Arteaga

Lic. Jorge Antonio Jiménez Cañizares

Panelistas:

Lic. Enrique Calvo Nicolau

Lic. José Miguel Erreguerena Albaitero

Lic. Ignacio Orendáin Kunhardt

Moderador General

C.P. Enrique Domínguez Mota

Coordinador del evento y Moderador de paneles

C.P. Jorge Sánchez Hernández

Presidente

C.P. Manuel C. Scapachini N.

INFORMES
Y VENTA DE BOLETOS

AEF Teresa Gómez 5267.6459

Bosques de las Lomas Norma Jasso 5259.1060

Polanco Montserrat Obiols 5263.6068

Santa Fe Griselda Torres 5257.7008

Torre Mayor Bernardina Martínez 5080.6497

WTC Sonia Fernández 9000.0570

Lo segundo es tener experiencia, conocimiento preciso en industrias; no podemos llegar a ofrecer soluciones sin conocer.

Por ejemplo, en su caso concreto, platiquemos de su expertise.

Soy Licenciado en Informática y llevo 19 años de carrera profesional. Toda mi vida he estado enfocado en solución de problemas. Inicié trabajando dando soluciones a escuelas primarias y secundarias tanto privadas como de gobierno. Vi nacer el tema de las soluciones de negocios en los noventa. Mi perfil es de una persona constructiva, de trabajo en equipo, con habilidades para identificar necesidades para dar soluciones.

Por último, ¿qué reflexiones finales dirigiría a la comunidad contable y a quienes están en la toma de decisiones, buscando mejoras para sus organizaciones?

Les diría que nuestra empresa es líder y sabemos lo que implica ser líder. Buscamos que nuestras soluciones reflejen lo que sabemos hacer. Pues es más fácil para una empresa líder apoyar a las empresas para que se conviertan en líderes.

La recomendación es que en estos tiempos, se requiere tomar decisiones basadas en conocimiento estratégico; ya no podemos tomar decisiones con base en el *feeling*. Necesitamos apoyarnos con herramientas que nos permitan tener información precisa, oportuna, consolidada y veraz; es decir, inteligente.

Déjame darte un ejemplo. Nosotros somos como un coche en el que el espejo retrovisor nos permite ver el pasado y la información que ya se generó. Los espejos laterales, nos permiten ver al entorno, a nuestros clientes, a la competencia. Los medidores de gasolina y velocidad nos indican el grado de cumplimiento. Pero lo más importante es el parabrisas por ser lo que nos permite ver hacia adelante, lo que estamos ofreciendo hoy con nuestras soluciones.

Los tomadores de decisiones requieren, no sólo de la información que viene de atrás o de los laterales, si no ver hacia adelante. En estos tiempos, necesitamos tener muy claro nuestro entorno y ver hacia adelante, insisto ¿con qué? con los indicadores que nos dicen si vamos bien o vamos mal.

A nombre de Instituto Mexicano de Contadores Públicos, muchas gracias por esta interesante entrevista

Al contrario, muchas gracias por esta oportunidad que nos dieron para comunicar nuestro valor. *P*



PARA SER MEJORES ORGANIZACIONES Y UN MEJOR PAÍS, DEBEMOS SER MÁS COMPETITIVOS

INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

Aún en los procesos... alíneelos

MBA Carlos Álvarez Romero

El buen desempeño de una organización depende de una adecuada toma de decisiones, tanto a nivel estratégico como operativo. Sin embargo, la gran mayoría de las organizaciones no ha logrado cerrar la brecha entre estrategia y procesos. En el contexto de la inteligencia de negocios (*Business Intelligence, BI*), es fundamental contar con indicadores estratégicos y operativos alineados que permitan coordinar la toma de decisiones en ambos niveles. Aquí se describe una metodología para vincular los indicadores y mejoras de procesos, con la estrategia.

Introducción

En octubre de 2006, tuve oportunidad de publicar en esta misma revista un artículo titulado: "Generando valor en el largo plazo con el *Balanced Scorecard*". En ese artículo analicé las barreras que enfrentan las organizaciones al tratar de ejecutar sus estrategias, así como la importancia de contar con un modelo de ejecución para lograr los resultados de negocio en el corto, mediano y largo plazo. Introduje el concepto y estructura básica del *Balanced Scorecard* (BSC) como herramienta de ejecución de la estrategia y lo ubiqué en el contexto de las mejores prácticas para la ejecución de la estrategia (o principios SFO, *Strategy Focused Organization*). Finalmente, planteé algunos escenarios de implementación del BSC en organizaciones complejas, así como sus beneficios para una adecuada cultura de ejecución y resultados de negocio.

En este número y en el contexto del tema principal: "la inteligencia de negocios o BI", describiré una metodología para alinear los procesos (indicadores e iniciativas de mejora) con la estrategia, para "orquestrar" su adecuada ejecución en las organizaciones.



La estrategia,
los procesos y
las personas,
bien alineados,
deberían
establecer las
bases del buen
desempeño y la
sustentabilidad de
la organización

La brecha entre la estrategia, los procesos y el desempeño individual

Mucho se ha discutido sobre la brecha que existe entre la estrategia, la operación y el desempeño individual de los colaboradores en las organizaciones. De hecho, una buena parte de los desafíos directivos actuales se derivan de la falta de alineación entre estos tres componentes. En conjunto: la estrategia, los procesos y las personas, bien alineados, deberían establecer las bases del buen desempeño y la sustentabilidad de la organización. La realidad es que la gran mayoría de las organizaciones no ha sido capaz de lograrlo.

A inicios de los noventa, Rummler y Brache¹ plantearon un modelo para mejorar el desempeño de las organizaciones, a partir de un enfoque de medición y gestión en tres niveles: funcional, procesos e individual (ver figura 1). A pesar de ser percibido como un modelo "evolucionado" a partir de *Total Quality Management* (TQM), se posicionó como una herramienta poderosa para vincular la estrategia corporativa, con los individuos, a partir de un fuerte foco en los procesos de negocio. Este trabajo parte de una visión sistémica de las organizaciones donde los tres niveles de desempeño, ya mencionados, interactúan y se retroalimentan de forma continua para hacer de la organización una entidad "viva" y adaptable a las condiciones internas y externas. Sin embargo, la falta de alineación entre los tres componentes, lleva a brechas significativas en desempeño y, eventualmente, a amenazas a la competitividad y supervivencia de una organización.

El modelo de Rummler y Brache plantea que, para cada uno de estos tres niveles, existen tres factores que determinan la efectivi-

dad del desempeño: metas, diseño y gestión. Las metas definen estándares que reflejan las expectativas de los clientes para la calidad, cantidad, entrega a tiempo y costos de los productos y servicios que ofrece la organización. El factor de diseño representa los componentes de la organización que deben ser configurados de cierta forma para el cumplimiento de las metas. Finalmente, la gestión, representa las prácticas que deben ser implementadas para asegurar que las metas se cumplan y se mantengan vigentes. Juntos, los tres niveles de desempeño y factores mencionados, conforman una matriz (que sus autores definen como "las nueve variables del desempeño"), lo cual permite iniciar la aproximación a la mejora en la gestión del desempeño organizacional (ver tabla 1).

La pregunta que nos queda, entonces, es: ¿cómo lograr la alineación del desempeño organizacional (funcional), de procesos y del individual?

Aquí establezco el punto de partida del cuerpo principal del artículo. La metodología que presento, denominada modelo de desempeño (*Performance Model*), fue desarrollada por Symnetics, para cerrar la brecha entre el nivel de desempeño organizacional con el de los procesos y lograr la alineación del desempeño de procesos con la estrategia. Partiremos de la premisa que la organización ya ha desarrollado su estrategia e, idealmente, construido su *Balanced Scorecard*. Igualmente, que tiene "mapeados" y documentados sus procesos y subprocesos. Sería muy difícil comenzar la mejora del desempeño de una organización si no se tienen claros el rumbo estratégico y los procesos principales. En otra oportunidad, compartiré con ustedes nuestra visión sobre alineación individual del desempeño con la estrategia. Dicho esto, entro en materia.



MBA Carlos Álvarez Romero
Director de Consultoría
SYMNETICS
carlos.alvarez@symnetics.com.mx

Figura 1. Los tres niveles de medición y gestión del desempeño

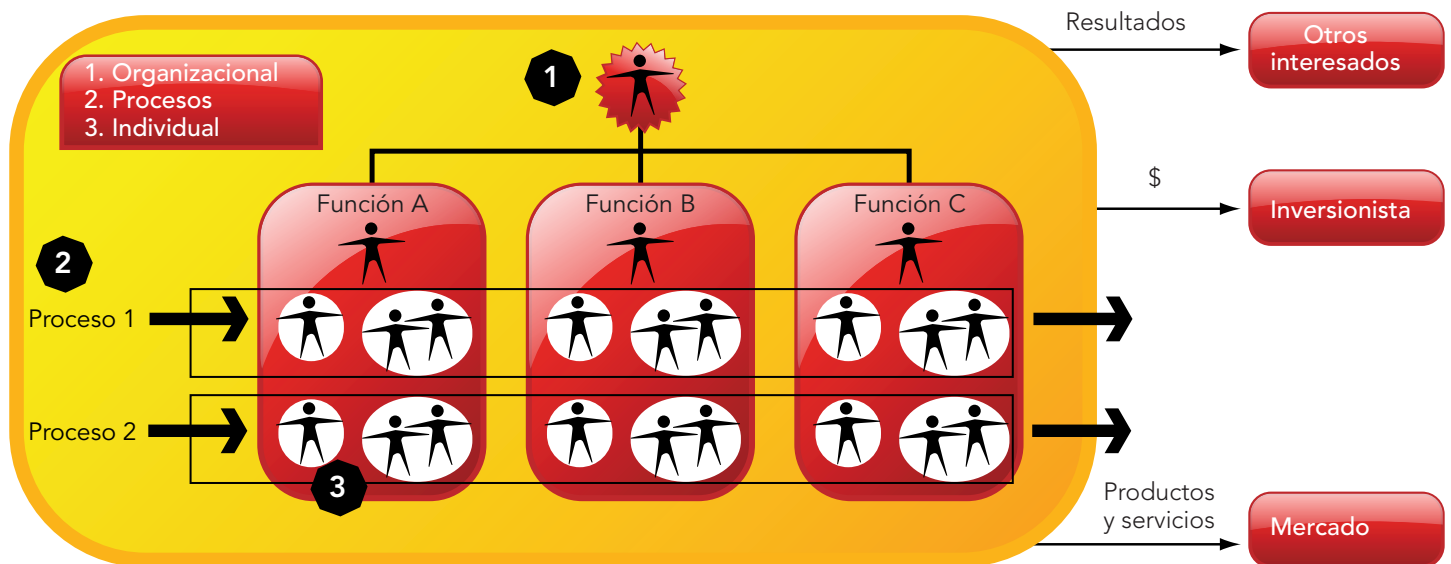


Tabla 1. Nueve variables del desempeño

	Metas	Diseño	Gestión
Nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de la organización bien definida y comunicada Niveles desempeño esperados 	<ul style="list-style-type: none"> Funciones adecuadas y necesarias Flujo entre funciones adecuado Soporte de la estructura a la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> Metas organizacionales y funcionales Indicadores estratégicos adecuados Asignación de recursos Interfaces entre funciones
Nivel de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Metas de los procesos vinculadas a los requerimientos de la organización y del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos eficientes para el logro de metas de proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Metas de subprocessos adecuadas Gestión del desempeño de procesos Asignación de recursos a cada proceso
Nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> Estándares y productos del trabajo individual alineados con los requerimientos de procesos (y éstos a los de la organización) 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de procesos orientan la definición de los trabajos Secuencia lógica de las actividades Políticas y procedimientos bien definidos Ambiente de trabajo adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> Entendimiento de las metas individuales de trabajo Recursos, orientación y prioridades claros Comunicación del desempeño Capacidades físicas, mentales y emocionales

El BSC como modelo de ejecución de la estrategia y base para la alineación de procesos

En la edición de octubre de 2006, analizamos cómo el BSC traduce la estrategia de una organización a términos que todos los empleados comprendan y puedan utilizar para actuar de forma alineada con la misma. Recordemos que el BSC comprende la construcción de los siguientes componentes:

- Mapa estratégico.
- Indicadores.
- Metas estratégicas.
- Iniciativas (o proyectos) estratégicas.

Juntos, estos cuatro elementos permiten a las organizaciones establecer las bases para una adecuada ejecución de la estrategia. Sumados a las prácticas de seguimiento y monitoreo, así como a los procesos de revisión y ajuste de la estrategia (también descritas en el artículo de octubre de 2006), las organizaciones pueden lograr excelentes resultados en su ejecución y mejorar los resultados de negocio.

El punto de partida de la metodología del "modelo de desempeño" es el mapa estratégico. En éste, se establecen objetivos vitales en cuatro perspectivas de negocio:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos y aprendizaje.
- Crecimiento (o intangibles: capital humano, organizacional y de información).

Las perspectivas de clientes y financiera representan objetivos estratégicos de "resultados", es decir, objetivos estratégicos que lograremos sólo si actuamos en los frentes de procesos y aprendizaje y crecimiento de nuestra organización. Es en estas dos perspectivas donde establecemos las estrategias de nuestra organización y donde ponemos en marcha los proyectos críticos o estratégicos. Dicho esto, partiremos de la perspectiva de procesos y los objetivos estratégicos que ésta contiene para realizar el proceso de alineación estrategia-procesos.

El modelo de desempeño

La metodología del modelo de desempeño, contempla las siguientes actividades:

- Definición de Factores Críticos de Éxito (FCE)
 - En esta fase, el equipo directivo debe definir para cada objetivo estratégico del mapa (en caso de no contar con el mapa estratégico, para los objetivos estratégicos definidos en su plan estratégico) los factores críticos de éxito que deben lograrse para que el objetivo se alcance exitosamente. Los FCE deben "profundizar" sobre el objetivo estratégico en cuestión, es decir deben clarificarlo. También deben comunicar de forma clara los requerimientos de procesos para el logro del objetivo, independientemente de que existan o no dichos procesos.
- Vinculación de procesos con FCE y construcción de *dashboards*
 - Una vez definidos los FCE, se deben analizar los procesos que los sustentan e identificar las métricas que pueden ayudarnos a medir la eficiencia y eficacia de los procesos para cumplir estos factores. En esta fase, también realizamos un análisis de suficiencia (de brechas) para evaluar qué tanto nuestros procesos soportan los FCE (y, en consecuencia, los objetivos estratégicos del negocio), y si son necesarias iniciativas de mejora, rediseño o incluso, definición de nuevos procesos para objetivos estratégicos y FCE, sin soporte a nivel operativo. Es aquí donde comienza la alineación entre procesos y estrategia, y es, también aquí, donde la información estratégica que nos dan estos indicadores forma parte de la "inteligencia del negocio" a nivel operativo.
- Definición de acciones de mejora
 - Después de vincular procesos, definir métricas y realizar el análisis de suficiencia (brechas), es fundamental definir acciones de mejora a nivel procesos, para garantizar que éstos están alineados con los FCE y objetivos estratégicos de la organización. Idealmente, deben plasmar-se en un plan de trabajo a escala de directivo, donde se clarifiquen los tiempos en los cuales se esperan las mejoras en los procesos, el impacto sobre las métricas y metas de los FCE y en la estrategia de la organización. Los indicadores de procesos o *dashboards* serán la base para la revisión recurrente de indicadores y de

¿Cómo lograr la alineación del desempeño organizacional, de procesos y del individual?

El vínculo entre procesos y estrategia, para los tres factores de desempeño puede tener éxito con la metodología del modelo del desempeño

la toma de decisiones directiva a escala operacional. Como es de esperarse, los *dashboards* o tableros de indicadores de procesos, representan 80/20 de los procesos de la organización, al derivar de los pocos objetivos críticos (objetivos estratégicos). Dicho esto, debe quedar claro que la gestión y mejora de los procesos se enfoca en los pocos procesos que generan el mayor impacto en la organización, a nivel estratégico.

- Definición del modelo de gobierno y seguimiento a la mejora de procesos
- Esta etapa busca definir y establecer los mecanismos a partir de los cuales el equipo directivo dará seguimiento a los indicadores de proceso (*dashboards*) y a partir de los cuales tomará decisiones directivas, orientadas a la ejecución de la estrategia. En este nivel, las herramientas de inteligencia de negocio son fundamentales para el manejo de los indicadores de procesos y FCE. Durante esta fase, los directivos deben establecer un calendario de reuniones de carácter táctico-operativo para el seguimiento de actividades de mejora de procesos y el análisis de impacto sobre FCE y objetivos estratégicos de su organización. Igualmente, deben establecer mecanismos de control para dichos foros y para la toma de decisiones. Entre otros, deben definir las responsabilidades y el liderazgo acerca de los procesos e indicadores de procesos (*dashboards*). A estas alturas, la organización ya debió haber identificado la necesidad de evaluar una herramienta de BPM (*Business Process Management*) para la gestión de los tableros.

La figura 2 presenta la metodología del modelo de desempeño. Muestra, también, cómo los indicadores de procesos desempeñan un papel relevante en los procesos de inteligencia de negocios, al vincular indicadores de procesos con indicadores y objetivos estratégicos.

¿Por qué funciona el “Modelo de desempeño”?

Esta metodología de alineación de procesos con la estrategia establece un marco conceptual claro que parte de la definición del destino estratégico de la organización y “baja” hasta niveles operativos y de proceso, con el fin de definir las acciones de mejora más importantes para lograr los objetivos de largo plazo. Funciona, ya que enfoca al equipo directivo en los pocos objetivos, procesos e indicadores que están relacionados con la estrategia. Este enfoque permite generar eficiencias hacia dentro de la organización y optimizar los recursos dedicados a la estrategia y a los procesos críticos del negocio.

Pero, ¿qué pasa con el resto de los procesos y proyectos de la organización? La respuesta es sencilla: éstos se revisan y gestionan en otro nivel organizacional, con el mismo enfoque que se describió. Los directivos de unidades de negocio o de soporte, gerentes de línea y líderes de equipo, deben asegurar que sus propios objetivos estratégicos estén soportados por procesos o subprocesos, y, también, deben definir métricas y metas de dichos procesos que les faciliten la toma de decisiones y puesta en marcha de iniciativas de mejora.

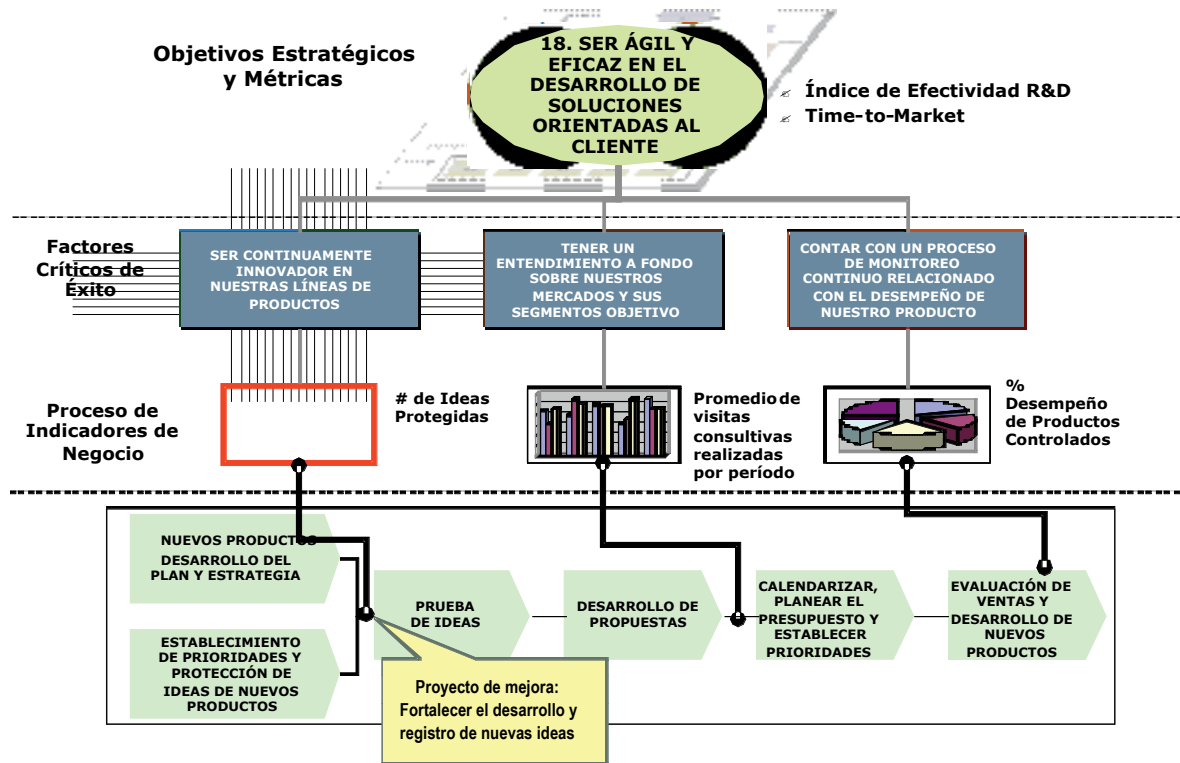
Regresando al modelo de Rummler y Brache, debe quedar claro ahora que el vínculo entre procesos y estrategia, para los tres factores de desempeño (metas, diseño y gestión), puede ser abordado de forma exitosa con la metodología del modelo del desempeño. Existen otras aproximaciones en el mercado que también persiguen esta alineación. Sin embargo, la metodología descrita en este artículo representa el resultado de años de trabajo con modelos de gestión de la estrategia (particularmente con BSC) y de administración de procesos, aplicados en innumerables organizaciones de distintos sectores, con mucho éxito.

Consideraciones finales sobre el modelo de desempeño y BI

Para finalizar este artículo, me gustaría compartir con el lector algunas consideraciones importantes para clarificar el rol de una metodología como la del modelo de desempeño, en una estrategia más amplia de BI en su organización:

- Antes de comenzar a definir su estrategia de BI, asegúrese de tener clara su estrategia y de haber definido de forma concreta sus objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel. El equipo directivo debe tener cierto nivel de consenso en este sentido.

Figura 2. El modelo de desempeño para alinear procesos con estrategia



- Pregúntese qué tan actualizada está la documentación de sus procesos y si pueden utilizarse para alinear su operación con la estrategia. No es necesario llegar a un nivel de detalle máximo, pero sí comprender las actividades principales que nos permitan ubicar gente, indicadores de proceso e iniciativas de mejora concretas.
- Si usted cuenta con estos elementos, plantee la necesidad de lanzar una iniciativa de alineación procesos-estrategia y su prioridad, con respecto al momento que pasa su organización en este momento. En general, las iniciativas de alineación de procesos con estrategia, generan mejoras importantes en el desempeño organizacional y siempre deben recibir una alta prioridad en las organizaciones.
- Asegúrese de nombrar un equipo de liderazgo que pueda poner en marcha la iniciativa y garantizar su adecuada ejecución. Alinee sus incentivos y metas a esta iniciativa y a los resultados concretos de su implementación.
- Una vez que haya lanzado el proyecto y definido los indicadores de procesos (*dashboards*) y estratégicos, puede proyectar un proceso de selección de herramientas de BI adecuadas. Recuerde que la tecnología debe "seguir" a la estrategia. En este caso parti-

cular, la herramienta de BI que considere debe poder escalarse para considerar indicadores estratégicos y de procesos, así como capacidades de reporte y seguimiento en estos dos niveles.

Algunas compañías pueden colaborar con su organización para fortalecer sus capacidades de ejecución de la estrategia, incluyendo la implementación del modelo de desempeño, y mejorar así sus resultados de negocio. En estos tiempos de incertidumbre financiera y económica, contar con herramientas de gestión estratégica puede ser la diferencia entre la supervivencia y el fracaso de su organización. *P*

1. Rummler, Geary A. & Brache, Alan P., *Improving Performance – How to manage the White space in the organization chart*, Jossey-Bass, Edition 2th., 1995.
2. Norton, David P. & Kaplan, Robert S., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Edition 1th., 1996.

VALOR, RIESGOS Y CRISIS

Carlos Chalico, LI, CISA, CISSP, CISM

Hace unos días me comunicaron la oportunidad de escribir un artículo acerca de *Business Intelligence* (BI) o inteligencia de negocios, para esta revista, concepto que siempre ha sonado ambicioso, pensé, y aunque habrá personas más experimentadas en el tema que, en múltiples ocasiones, tendrán el propósito de trabajar en la definición de este término, iniciaré con mi aportación al respecto.



Business Intelligence: el concepto

Por principio de cuentas, habría que considerar que un ejercicio de inteligencia de negocios, es aquél que está orientado a dar a un ejecutivo o a un grupo de ellos, la información que necesitan para soportar su toma de decisiones. Partiendo de este hecho, cualquier acción, herramienta o proceso, que permita agrupar esta información, para dar un soporte adecuado a la toma de decisiones, podría ser considerado inteligencia de negocios.

Es decir, puede parecer extraño, pero en un contexto amplio, si la acción se basa en consultar a un especialista en ciencias ocultas o a un grupo de científicos y esto genera la información necesaria, para que haya una comodidad o confianza, por parte de nuestro o nuestros ejecutivos para tomar decisiones, eso es inteligencia de negocios.

Ahora bien, en un sentido más estricto y atendiendo al propósito de este artículo se presentan definiciones más formales.

El propósito de un modelo BI es soportar decisiones



Carlos Chalico, LI, CISA, CISSP, CISM
Socio Advisory Services
Ernst & Young México
carlos.chalico@mx.ey.com

A continuación se tiene lo que Wikipedia dice al respecto: *Business Intelligence se refiere a las habilidades, conocimiento, tecnología, aplicaciones, calidad, riesgos, temas de seguridad y prácticas que ayudan a los negocios a adquirir un mejor entendimiento del comportamiento del mercado y de su contexto comercial. Para este propósito, considera la colección, integración, análisis, interpretación y presentación de información de negocios. Por extensión, el concepto Business Intelligence puede referirse a la propia información colectada o al conocimiento explícito desarrollado a partir de esa información.*

De esta definición, se ve que el término *Business Intelligence* puede asociarse, más de allá de una aplicación de cómputo, a un modelo completo con diversos componentes que colecta información para soportar la toma de decisiones. Aunque el concepto, por su nombre, parece volcarse específicamente en un ámbito de negocios, podría ser utilizado por los gobiernos, ya que ellos también están en la posibilidad de agrupar datos respecto a las transacciones hechas históricamente, para atender a los ciudadanos a quienes sirven, con el fin de tener mejores elementos para soportar su toma de decisiones y servirles mejor en el futuro.

Al final, todos podemos interesarnos en hacer mejor nuestro trabajo y es ahí donde el concepto de *Business Intelligence*, puede ser de gran ayuda. Sin embargo, habrá que recordar que desde el "arte de la guerra" de Sun Tzu, se destacaba la importancia de coleccionar y analizar datos, al decir que, para tener éxito en la guerra, un general debía tener un perfecto conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades, así como de las de su enemigo, y la falta de alguno de los dos podría significarle la derrota.

Valor del uso del modelo

Se debe considerar que, como en otras áreas, hacer *Business Intelligence* no es trabajar sólo en el ámbito de la tecnología, es decir, para sacar provecho a este concepto debe haber una cultura organizacional que muestre un interés por los principios y prácticas asociados a buscar los mejores elementos de soporte para tomar las mejores decisiones.

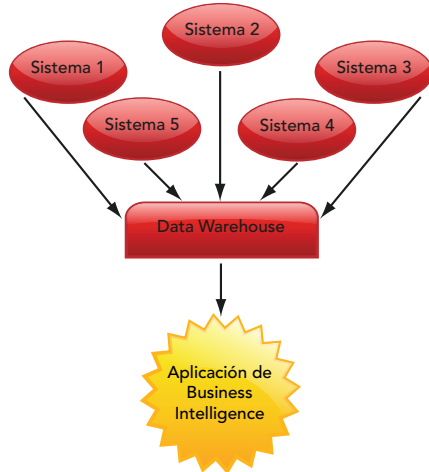
Pero, si no es en la tecnología, entonces, ¿dónde está el valor del *Business Intelligence*? Para comprenderlo hay que entender que la colección de datos para soportar la toma de decisiones puede ser distinta de una organización a otra, tal como se ve en las gráficas 1 y 2 (Pág. sig.)

No importa cómo se reúnan los datos, el modelo puede variar de una organización a otra, lo que se reconocerá es que el concepto, como muchos otros, cuidará que exista armonía entre tres elementos fundamentales: la tecnología, los procesos y la gente.

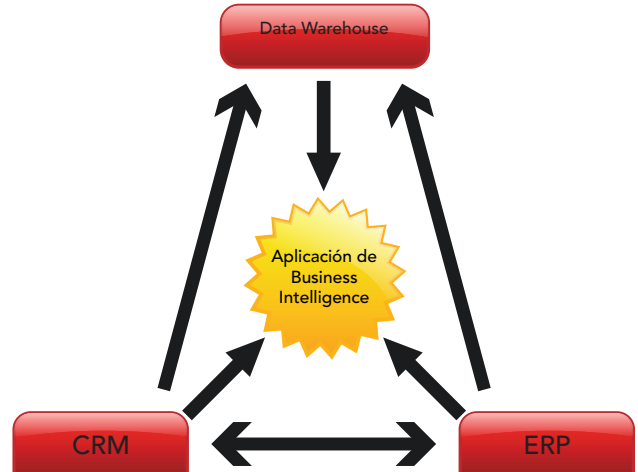
Ahora bien, además de reconocer este cuidado, entre estos elementos, se considerará que un modelo de *Business Intelligence*, cuidará la existencia de cuatro características fundamentales que le ayudarán a generar valor:

- **Exactitud en la información.**
El propósito de un modelo de BI es soportar decisiones, ¿cómo hacer esto sin datos correctos, exactos y precisos? Al igual que en otros modelos, uno de BI va a producir resultados en función de lo que se le alimente, es decir, lo mismo que se le dé, entregará. Imaginemos por un momento un modelo de *Business Intelligence* que busca mejorar canales de distribución y entrega datos

Gráfica 1



Gráfica 2

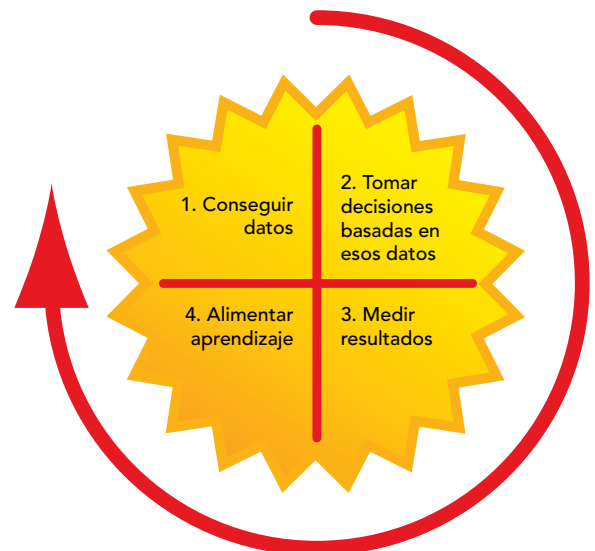


que conducen a conclusiones que sugieren mejoras en el trazado de rutas, pero descubrimos que entre los datos que se capturaron en la aplicación que soporta el modelo, no se han integrado todos los camiones ni todos los productos, y ¿qué sentido tendría analizar esto?, sinceramente ninguno, ya que el valor de la salida del modelo dependerá de la calidad de sus entradas.

- **Oportunidad en la entrega.** Además de exacta, la información que arroje un modelo de Business Intelligence debe ser oportuna. Por ejemplo, ¿de qué le serviría a una fábrica de árboles de navidad artificiales saber que su producto se vende mejor en el centro del país? Seguramente con esto podría planear más eficientemente su producción y distribución pero, ¿qué pasa si de esto se entera el 24 de diciembre? Quizá el dato le sirva para el año siguiente, pero al momento de enterarse el valor no existe; o bien, ¿alguna vez le ha pasado que está en una discusión importante y cuando le viene a la mente el mejor argumento para soportar su opinión, ya han pasado diez minutos desde que la discusión terminó y su interlocutor se ha ido?
- **Factibilidad en la ejecución.** Lo que se tenga como resultado de un modelo de BI debe ser real, ¿qué tal si el modelo le dice que, para que su predicción funcione, todos en México debemos hablar un perfecto Inglés? Imagine ahora que usted vende lámparas y el resultado del modelo es que para vender mejor, siempre debería ser de noche. Resultados como éste restarían por completo credibilidad a un modelo de BI, no sólo a la herramienta que se use, sino al proceso detrás de ella y a la gente que lo maneja. Lo que el modelo arroje será factible.

- **Provisión de valor real.** Imagine por un momento que está al frente de una fábrica de automóviles y ha decidido hacer una inversión para la puesta en marcha de un modelo de BI, y que después de dedicarle tiempo y recursos, los resultados lo llevan a la conclusión de que para vender mejor, todas sus unidades deben tener ¿llantas? El resultado de la aplicación de un modelo de BI debe producir un valor real, un impacto claro a la operación de la organización, de lo contrario no servirá.

No obstante lo anterior, estas características no son lo único que un modelo de *Business Intelligence*, que pretenda dar valor, debe buscar. Para que este modelo aspire a ser exitoso y genere el valor que se espera de él, debe caer en un ciclo que le permita generar un círculo virtuoso, a partir del cual el valor de esta iniciativa se mantenga vigente. Este ciclo puede verse en la gráfica a continuación:





es la que siempre se espera ante un cuestionamiento de este tipo: "depende", ¿de qué? del momento por el cual atraviese el modelo.

A continuación se presentan algunas consideraciones al respecto.

Riesgos antes, durante y después del uso de un modelo de BI

Ya se ha comentado el concepto y el valor que BI podría traer a una organización, pero ¿qué consideraciones de riesgo hay? Por lo anterior, he considerado conveniente llamar la atención de nuestros lectores, a partir de la identificación de las situaciones fundamentales de riesgo o que pueden salir mal en el uso de un modelo de Business Intelligence.

- **Conseguir datos.** OLAP, OLTP, DSS, EIS, *Data Warehouse*, *Data Mart*, por la vía que convenga más a la organización, habrá que conseguir los datos que serán objeto de análisis. Pareciera una tarea simple, pero no lo es. Instalar un *Data Warehouse*, por ejemplo, puede resultar costoso (sin que por eso cuestione su valor, pues reconocemos que *Data Warehouse* y *Business Intelligence* son conceptos que van de la mano), por ello, es importante mantener sólo los datos que tendrán trascendencia en el análisis a realizar.
- **Tomar decisiones basadas en esos datos.** ¿Para qué analizar datos si no se tomarán decisiones basadas en el resultado? La razón de ser de estas actividades de análisis es concluir y tomar acciones basándose en los hallazgos obtenidos.
- **Medir resultados.** Todo trabajo que busque un éxito, tendrá elementos contra los cuáles pueda medirse, a fin de confirmar si está alcanzando el resultado esperado. BI no es la excepción y habrá que definir métricas que asistan en la búsqueda de la confirmación de haber alcanzado el fin buscado.
- **Alimentar aprendizaje.** ¿Qué pasa con la experiencia? El modelo de *Business Intelligence* que se utilice debe permitirnos alimentarlo de las lecciones aprendidas, a fin de afinarlo y hacerlo más efectivo con las lecciones que se vayan aprendiendo.

Estos elementos pueden asistirnos de forma importante en la generación de valor del modelo de BI; sin embargo, se debe considerar que Murphy no se equivoca al señalar que si algo puede salir mal, va a salir mal. ¿Qué riesgos deberían tomarse en cuenta en el uso de un modelo de Business Intelligence? La respuesta

Lo que puede salir mal antes de usar un modelo de BI

Antes de usar un modelo de BI, son varios los temas que deberían considerarse; sin embargo, he identificado y listado los que, en mi experiencia, son los que traerían las consecuencias de mayor gravedad.

- **La definición del propósito.** Como cualquier proyecto, uno de BI debe tener un propósito definido, no sólo decir: "queremos soportar el manejo de decisiones estratégicas" ¿Qué significa soportar? ¿Qué decisiones son estratégicas?, la definición del propósito es fundamental para tener la certeza de que se están alcanzando los resultados esperados.
- **El modelado de datos.** El manejo y el almacenamiento de datos no es precisamente barato, por lo que deben tomarse muy en serio las consideraciones de análisis que permitan definir qué datos son aquéllos que requieren mantener un historial, para hacer un análisis en el que se soporten las decisiones relacionadas con ellos.
- **La selección del software.** Hay muchas herramientas de software que sirven para soportar un modelo de BI; sin embargo, es importante considerar las características específicas del modelo que usará cada organización, a fin de conocer los requeri-

Además de exacta, la información que arroje un modelo BI debe ser oportuna



Hacer *Business Intelligence* no es trabajar sólo en el ámbito de la tecnología, debe haber una cultura organizacional

mientos que demandará y así, seleccionar la herramienta que mejor se adecue a la satisfacción de las necesidades particulares. El ejercicio de la selección del software tiene un nivel de complejidad relevante, si lo necesita pida ayuda a un especialista. Las fases que debería comprender el ejercicio de selección de software son:

- Identificar a los candidatos a proveedor.
 - Desarrollar los criterios de evaluación de la herramienta.
 - Preparar el requerimiento de propuesta (RFP por sus siglas en inglés).
 - Entregar el RFP a los candidatos.
 - Evaluar las propuestas recibidas.
 - Investigar a los candidatos y sus ofertas.
 - Compilar hallazgos de evaluación.
 - Preparar las estrategias de integración del software.
 - Preparar el reporte de selección.
 - Negociar el contrato.
- **El diseño de la infraestructura de soporte.** Dentro de la evaluación de las propuestas recibidas y de la investigación de los candidatos y sus ofertas, debe tomarse con seriedad el análisis del diseño de infraestructura de soporte, que requiere una herramienta de software de BI. No se trata de que sea mucho o poco, sino de lo necesario para operar como la organización lo requiere y dentro de esto se incluye un tema al que me referiré más adelante: la protección de datos.

Lo que puede salir mal durante la implantación de un modelo de BI

No sólo hay que cuidar las situaciones que puedan fallar antes de poner en marcha el proyecto, también hay que tomar en cuenta lo que puede fallar mientras la herramienta seleccionada está en el proceso de implantación. Si bien, los tropiezos pueden ser muchos, señalo los que considero más críticos:

- **La administración del proyecto.** Los ejercicios de implantación generalmente son complejos, por ello, quien los asuma deberá tener las habilidades de administración de proyectos. El marco referencial por excelencia para estas actividades es el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) respaldado por el *Project Management Institute*. Un líder de



proyecto certificado (PMP) podría tener las habilidades requeridas de manejo de proyectos para llevar una iniciativa de este calibre a buen término.

- **El manejo del cambio organizacional.** Le tecnología no puede dar resultados como los que se esperan sin contar con los procesos que faciliten esta tarea. Asimismo, ninguno de éstos puede funcionar si no se tiene gente calificada que acepte el cambio, así como, si no se pone en marcha una herramienta de BI. La cultura organizacional debe abrazar un modelo de este tipo si se pretende alcanzar el éxito, por ello se recomienda utilizar una metodología de administración del cambio que brinde el soporte necesario para que los involucrados convivan en armonía con el modelo a implantar.

Lo que puede salir mal después de haber puesto en marcha un modelo de BI

Una vez puesto en marcha, el modelo seguirá enfrentando retos que pueden ser variados, pero que pueden controlarse. Entre éstos se encuentran los siguientes:

- **El seguimiento del ciclo de generación de valor.** Seguirlo puede representar la diferencia entre tener

un proyecto que genere valor y otro que genere dudas. Las actividades del ciclo son:

- Conseguir datos.
- Tomar decisiones basadas en esos datos.
- Medir resultados.
- Alimentar aprendizaje.
- **La seguridad de la información.** No se debe perder de vista que en un modelo de BI la materia prima son los datos provenientes de diferentes sistemas. La forma en la que se agrupan y el contenido que presenten pueden darles diferentes concepciones de valor para la organización a la que pertenecen pero, ¿qué pasaría si cayeran en manos de un competidor por ejemplo? ¿Qué pasaría si su integridad fuera afectada? ¿Cómo serían las decisiones tomadas si se basaran en datos alterados? La seguridad de la información debe atender a estas preocupaciones.

Es importante considerar estas situaciones para procurar la mayor posibilidad de éxito a nuestros proyectos de BI. A continuación, se dedicará la atención específica a una de estas situaciones críticas: la seguridad de la información.

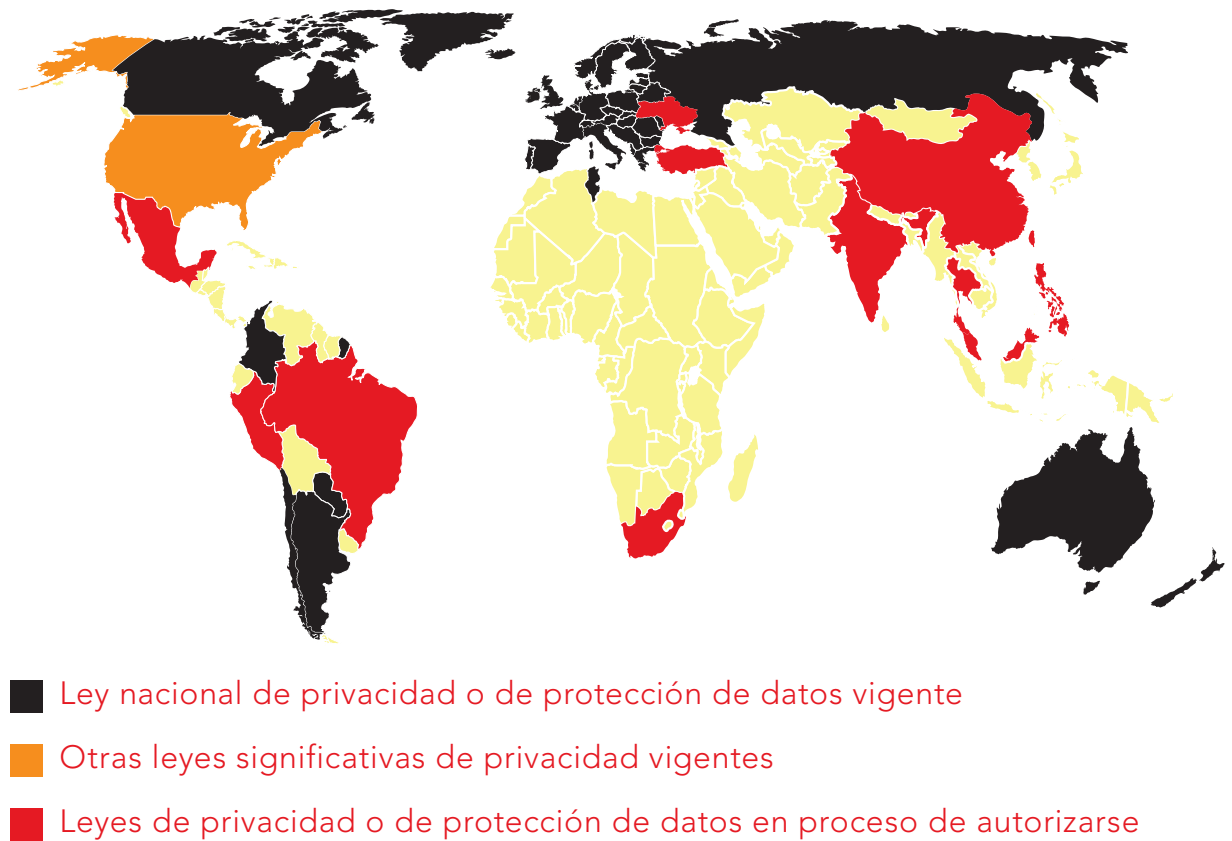
Seguridad de la información, protección de datos y privacidad

La seguridad de la información es una función fundamental para toda organización, entendiendo que es la disciplina encargada de salvaguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de todas las piezas de información que existan en la entidad objeto de su alcance, ya sea que estén contenidas o no en medios electrónicos.

En la adopción de un modelo de BI, es altamente recomendable que la función de la seguridad de la información se refuerce con dos disciplinas específicas:

- **Privacidad.** Puede tener buena seguridad sin que eso signifique que tiene buena privacidad, aunque para tener esta privacidad es indispensable tener la seguridad. Pero, ¿qué es la privacidad? Son los derechos y obligaciones de los individuos y las organizaciones con respecto a la recolección, uso, comunicación y retención de información personal de cualquier individuo con el que se relacionen. En nuestros días hay países que manejan este concepto con mucha seriedad (ver figura 1), al grado de que han emitido leyes para regular su manejo, incluyendo disposiciones que controlan el manejo transfronterizo de datos personales, situación que se vuelve trascendente en nuestros tiempos, cuando la globalización, el cómputo en nube y la virtualización son conceptos que ya operan o se están poniendo en práctica rápidamente.

Figura 1. Estado a septiembre 2008



La seguridad de la información se encarga de salvaguardar la confidencialidad, integridad y la disponibilidad de las piezas de información que existen en la organización

En días pasados Ernst & Young en México celebró la primera edición de su *Information Security Day*, contando con la presencia de una de las comisionadas ciudadanas del Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal (IAIPDF), quien dejó ver la importancia que se está dando al tema en la capital de nuestro país y lo cerca que estamos de que, a nivel federal, el asunto sea tratado de la misma manera.

Si su modelo de *Business Intelligence* (BI) contempla el análisis y resguardo de datos que se consideren personales, la privacidad es un tema que definitivamente deberá tomar en cuenta.

- **Protección de datos.** Ya se comentó la importancia que tiene dar privacidad a los datos personales que pudieran usarse en un modelo de BI, considerando las necesidades particulares de la organización y los requerimientos legales que pudieran existir en la ciudad o país, en el que los datos se mantienen. Sin embargo, es importante considerar que no sólo los datos personales requieren ser resguardados con cuidado, es decir, al resto de los datos debe darse el

nivel de protección asociado a las propias necesidades de la organización en torno a este tema y asociado, también, a su estado en el modelo de BI: datos en uso, datos en movimiento o datos en reposo. Estos datos en cada uno de los estados tienen requerimientos de protección diferentes.

Ya se han analizado las situaciones de riesgo que hay que considerar en la adopción de un modelo de BI, pero más allá de esto, resulta relevante comprender cómo las actividades de análisis de datos deben ser consideradas en los tiempos de crisis que atravesamos.

¿Cómo usar la inteligencia de negocios para asistir a la organización en los tiempos actuales?

Entre las iniciativas de la Tecnología de Información (TI) que pueden ayudar a las organizaciones a soportar los efectos de la crisis global, se encuentra el análisis de datos. Como firma se percibe una nueva ola de cómputo sofisticado y técnicas matemáticas que serán adoptados por las organizaciones para definir o reforzar sus modelos de *Business Intelligence* actuales.

Estas nuevas técnicas y herramientas son vistas por algunos como una nueva frontera en la ciencia de la decisión que está atrayendo a grandes organizaciones y a inversiones intelectuales (incluyendo vendedores de software, investigadores universitarios y libros de negocios).

Muchos sectores industriales, están viendo con un interés muy amplio, diferente y positivo la adopción de modelos de BI que hoy se están viendo reforzados por el incremento de la digitalización, el cada vez más barato y potente poder de cómputo disponible, la explosión de las redes y de las herramientas de recolección de datos, el uso de nuevas herramientas para analizar datos no estructurados y los nuevos enfoques de aprendizaje como las redes neurales y la inteligencia artificial.

Es prometedor el futuro que le espera al fenómeno BI, pues son muchos los usos que pueden dársele, las consideraciones que deben hacerle al usarlo y las herramientas que se pueden utilizar. Por todo lo anterior, no lo dude, considere el uso de un modelo de Business Intelligence para su organización, lo disfrutará. *P*



Revista en la Web <http://imcp.org.mx>

PLANEANDO EL FUTURO

C.P. Carlos Enrique Pacheco Coello

Profesor de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY

pcoello@uady.mx

C.P. Gabriel Jesús Pérez Brito

Contador administrativo en Amerijet International

gabrielperez16@hotmail.com

C.P. Maribel Arely Zapata Sánchez

marizas62@hotmail.com

¿Alguna vez se ha puesto a pensar detenidamente en su retiro? ¿Conoce la manera en que funcionan las Afores en el país? ¿Sabe cuánto dinero tiene que ahorrar hoy para contar con una pensión digna, el día de mañana? Si se aplicara una encuesta a la clase trabajadora de México se obtendría un dato alarmante: de manera general la población está consciente de la existencia de las Afores, sabe que tiene una cuenta individual para su retiro y que al cumplir determinados requisitos de edad y de años de prestación de servicios podrá disponer de esos recursos; sin embargo, un alto porcentaje de la población desconoce la manera exacta en que estas afores funcionan, la mecánica para determinar los saldos en sus cuentas y el impacto que sus ahorros obligatorios y voluntarios, tendrán en sus pensiones futuras.

Para conocer mejor este tema, ingresa al portal del IMCP, donde encontrarás el texto completo de este artículo. Además, como complemento de la revista impresa podrás consultar:

PRONÓSTICO DE VENTAS TOMANDO EN CUENTA EL RIESGO

C.P. Carlos Enrique Pacheco Coello, M.A.

Profesor y consultor de la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY

pcoello@uady.mx

C.P. Gabriel Jesús Pérez Brito

Contador administrativo en Amerijet International

gabrielperez16@hotmail.com

ESTRATEGIAS DE ASIGNACIÓN DE COSTOS PARA UNA CORRECTA TOMA DE DECISIONES

C.P. Carlos Enrique Pacheco Coello, M.A.

Maestro a nivel de licenciatura y posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY

pcoello@uady.mx

C.P. Antonio Emmanuel Pérez Brito, M.A.

Maestro a nivel de licenciatura en la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY

cptony76@hotmail.com



CUSTOMER INTELLIGENCE

Herramienta para hacer rentable una empresa

Fernando Ardura González, MA

La manera de hacer negocios ha y está evolucionando, y sólo aquéllos que tengan un conocimiento profundo de sus clientes y entiendan de manera correcta al mercado, podrán mantener e incrementar sus cuotas de participación y hacer más rentable su empresa.

En múltiples ocasiones se ha escuchado el término *Customer Intelligence* que, para muchos directivos quienes no han profundizado en las raíces del concepto, es sólo un modismo que será sustituido en unos cuantos años por un nuevo término, que signifique más o menos lo mismo y permita a la empresa que lo acuñe, vender con más éxito sus productos. Sin embargo, para otros ejecutivos significa un cambio en las reglas de entender a los clientes y a los negocios, representa el conjunto de herramientas y metodologías necesarias para entenderlos, conocerlos a profundidad y operar de manera exitosa en la era de la información.

¿Qué relación tiene *Customer Intelligence* con mi empresa?

Todas las empresas requieren conservar y rentabilizar a sus clientes, pero ¿cómo hacerlo si éstas no saben quiénes son ellos, cuáles son sus necesidades y preferencias? ¿Cómo lograrlo si las empresas no cuentan con información de los mismos o no tienen una manera efectiva de utilizarla? Según un estudio realizado por Daemon Quest, 73% de los directores de *marketing* y ventas, se siente superado por el volumen de información que recibe y almacena de sus clientes; mientras que 44% reconoce que de haber contado con la información adecuada en el momento preciso, hubiese cambiado las decisiones que tomó.

Customer Intelligence (CI), Inteligencia de Clientes o Inteligencia Comercial, es el conjunto de metodolo-



gías, técnicas y herramientas que nos permiten, desde una perspectiva del conocimiento del cliente, integrar la información necesaria para conocer, basado en hechos, las características más trascendentes de los clientes y los segmentos que de éstos se integran, de tal forma que la empresa ejecute sus acciones comerciales con base en un *target* específico, evitando dilapidar recursos en acciones masivas con un bajísimo ratio de éxito, por carecer de un enfoque adecuado.

¿Por qué modificar la manera de hacer estrategia comercial si ésta ha resultado exitosa?

En muchas ocasiones, a las empresas exitosas les cuesta más trabajo realizar los cambios, esto es natural, pues ¿porqué cambiar si el modelo ha mostrado ser

Las áreas analíticas son responsables de identificar los datos importantes y asegurar que éstos se integren en las bases de BI

exitoso, con respecto al de la competencia? En la actualidad, los consumidores están mejor preparados y son más exigentes de lo que eran hace cinco o diez años. En la década de los cincuenta, el mercado era un lugar de intercambio de oferta y demanda; en los ochenta, se convirtió en el lugar donde concurrían múltiples ofertas y había que luchar por los demandantes, pero hoy en día, el mercado es un foro en el que se genera valor mediante el diálogo entre la parte oferente y la demandante (Philip Kotler). De la misma forma, el papel del consumidor ha evolucionado de ser un simple comprador pasivo en los cincuenta, a convertirse en un ente proactivo que participa en el diseño de los satisfactores y en la creación de valor.

El Dr. Kotler habla de una evolución del *marketing* de las 4 P (precio, producto, plaza, promoción) para sustituirlas por las 3 V: ¿sabe la empresa cuáles son sus clientes o segmentos con mayor valor (Valor del cliente)?, ¿cuál es el elemento diferenciador de propuesta o producto (Valor de la propuesta)?, ¿Cuáles son las capacidades de la empresa para revolucionar sus sistemas de venta y distribución (Valor de la empresa)?

El nuevo *marketing*, basado en el modelo de las 3 V, requiere de un análisis exhaustivo de la información de los clientes, canales y mercados, un análisis que no puede realizarse de manera intuitiva o con un enfoque orientado, exclusivamente, a variables internas (entre éstas las 4 P).

Los 10 mandamientos del nuevo marketing según Philip Kotler

- Reconocer el creciente poder del cliente.

- Desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo.
- Diseñar las estrategias de marketing desde la perspectiva del cliente.
- Centrarse en aportar soluciones y resultados, no productos.
- Apoyarse en el cliente para colaborar en la creación de valor.
- Usar nuevas vías para hacer llegar el mensaje al cliente.
- Desarrollar métricas y rigurosas mediciones de ROI.
- Apostar por un marketing científico.
- Desarrollar activos de largo recorrido en la compañía.
- Implantar en la empresa una visión holística del *marketing*.

¿Por qué implantar un sistema de marketing de alta tecnología?

La puesta en marcha del *marketing* de las 3 V, es imposible sin un conocimiento profundo, real, cierto y riguroso de los clientes, un enfoque científico capaz de dar a esta disciplina la relevancia que corresponde. ¿Por qué la mayoría de los responsables financieros y de tecnología basan sus decisiones en tableros de mando, mientras que los responsables comerciales las hacen sobre su experiencia o intuición? Al respecto, Kotler plasma este enfoque bajo la siguiente ecuación: $NT+OO=E00$ (*New Technology+Old Organization=Expensive Old Organization*), esto es, bajo estructuras y paradigmas obsoletos, la inversión en tecnología no hace más que encarecer los procesos de las organizaciones.



Fernando Ardura González, MA
Director Sector Banca, Seguros y Afore
Daemon Quest Latam
fardura@daemonquest.com

Es indispensable que el *marketing* científico se abra paso en aquellas empresas que pretenden optimizar su proceso de toma de decisiones, la aplicación de estrategias de Inteligencia Comercial permite a las empresas conocer con claridad, cuál es aquella minoría de clientes que genera 70 u 80% de los beneficios totales, y así detectar qué factores geográficos, demográficos y sociales condicionan el proceso de compra. Por tal motivo, es requisito diseñar campañas comerciales efectivas y eficientes, saber cuánto cuesta incorporar un nuevo cliente y cuál es el costo y la probabilidad de perder aquéllos que conforman la cartera actual, desarrollar modelos matemáticos, descubrir correlaciones, patrones y tendencias que permitan una mejor toma de decisiones y aseguren la creación de valor mediante los recursos invertidos en *marketing*.

Primer paso del conocimiento, segmentación del mercado

Los primeros esfuerzos de segmentación se pueden encontrar en la industria automotriz, hace ya casi un siglo. En aquel tiempo, Alfred P. Sloan, director general de General Motors (GM) implantó un sistema de precios en función de los segmentos del público, ésta fue una de las decisiones clave que permitió a GM adelantarse a Ford.

Las técnicas y motivos de segmentación han evolucionado de manera importante en todo este tiempo. Por una parte, se cuenta con información y tecnología inimaginables en aquellos tiempos, y más aún, por la forma en que los compradores han evolucionado, siendo más exigentes y conocedores de los productos y servicios que están adquiriendo, es decir, jugando desde una posición más poderosa que la percibida por los ofertantes durante las últimas décadas.

Por lo anterior, existen múltiples formas para segmentar y también varias entidades que pueden ser segmentadas:

- La primera segmentación, por supuesto una de las más importantes, es la segmentación de la base de clientes. En ésta se tiene la gran ventaja de contar con información completa y confiable de cada uno de nuestros clientes, es decir, se sabe quiénes son, qué compran y mediante qué canales lo hacen (aunque así debiera suceder, en muchas ocasiones no pasa, y en tales casos es necesario integrar la data para segmentación de otras fuentes o con otros mecanismos).
- Una segunda segmentación sería la del mercado o clientes potenciales. En este caso no se tiene la in-

formación transaccional de sus operaciones con la empresa, pero de cualquier forma se puede ponderar su valor con base en su ubicación geográfica y características sociodemográficas, siempre es importante conocer sus similitudes y diferencias con la base actual de clientes, para hacer ofertas específicas a cada segmento.

- Una tercera segmentación podría ser la de nuestra fuerza de venta. ¿Qué características tiene ésta que le permite entender y relacionarse más con cada uno de los segmentos de prospectos y clientes? ¿Qué habilidades hay que desarrollar en cada segmento y canal comercial para incrementar el retorno de inversión en *marketing* y ventas?

En adición a los esquemas más evidentes de segmentación, esto es, a los basados en las características socioeconómicas, demográficas y geográficas, en últimas fechas se han definido otras particularidades con resultados muy alentadores, una de éstas, es la segmentación con base en el valor del cliente o en el potencial de recorrido de éste. Aunque, también existen formas de segmentar mercados sin conocer al cliente, de hecho, muchas industrias que producen productos de consumo masivos utilizan la autoselección como un mecanismo que permite poner varias ofertas en el mercado y es el cliente quien selecciona aquella que le sea más atractiva, en estos casos es muy importante medir la respuesta a las diversas campañas, pues ahí pueden detectarse los *drivers* y preferencias de cada punto de venta y región.

Por último, pero con mayor importancia, es indispensable asegurar una alineación estratégica a lo largo y ancho de la organización, de nada servirá conocer a nuestros clientes y a los segmentos que los integran, si no se desarrolla una estrategia y prácticas comerciales, afines a los diversos segmentos y *drivers* de compra, esto es, una estrategia que permita diseñar y producir los productos y servicios con las características esperados por los clientes, y entregarlos por los canales y al precio que ellos están dispuestos a pagar por los satisfactores.

Return on Marketing Investment (ROMI)

Al igual que cualquier otra inversión financiera, las inversiones en *marketing* deben tener un retorno según las expectativas del inversionista, esto es, un retorno, al menos, equiparable al obtenido por el capital invertido en la empresa. A diferencia de lo que mucha gente piensa, existen métricas precisas, capaces de medir la rentabilidad de las inversiones en *marketing*.

Los indicadores de resultados de *marketing*, constituyen una herramienta eficaz como complemento a las métricas financieras tradicionales. Roger Best, en su libro *Market Based Management*, menciona una correlación de los indicadores de *marketing* con los financieros, pues integra dos nuevos juegos de indicadores: el primero, de cara al mercado (crecimiento, participación e índice de demanda potencial); y el segundo, de cara a la competencia (calidad, precio y valor relativos).

En su biblioteca de modelos de decisiones, Daemon Quest ha documentado una serie de indicadores que incluyen el valor actual neto de clientes, los ratios por cliente, el margen e inversión prevista, el ROMI y la rentabilidad sobre ventas.

Como puede verse, existen múltiples formas y métricas para asegurar el ROMI, pero independientemente de las mediciones específicas, lo indispensable es asegurar que todas las acciones de *marketing* generen una contribución neta positiva a la organización (CNM=Contribución Neta del *Marketing*), sólo de esta forma el *marketing* pasará de ser un centro de costos a convertirse en una fuente de ingresos y dejará de ser la primera partida en recortarse ante cualquier eventualidad financiera en el entorno o en la organización.

¿Quién debe dirigir los esfuerzos de CI?

Entre las empresas que han definido esta función, algunas la delegan directamente a las áreas comerciales, otras la depositan en las áreas de tecnología, y en algunos otros sectores, se entrega a las áreas de ingeniería, riesgo o actuariales.

Según Gartner Research, la gestión de la Inteligencia del Negocio o *Business Intelligence* (BI), debe ser una función colegiada, su propuesta es centralizarla en una entidad llamada, por ellos, el BI *Competency Center* (BICC), el cual debiera integrarse por las áreas de negocio junto con las áreas de análisis (actuariales, riesgo, ingeniería, etcétera) y de tecnología.

Las áreas de negocio deben definir prioridades, encadenar la Inteligencia Comercial a la estrategia corporativa y retroalimentar la estrategia con los resultados de los análisis, asimismo deben liderar el cambio organizacional hacia una empresa dirigida con base en un *marketing* e inteligencia corporativa científica, es decir, basados en hechos y no sólo en la intuición o experiencia de la alta dirección.

Las áreas analíticas son responsables de identificar los datos importantes y asegurar que éstos se integren en

las bases de BI. También son responsables de definir las reglas del negocio y descubrir los patrones que se esconden en los datos para segmentar, de manera correcta, a los clientes, los canales, las regiones y cualquier otra entidad para la cual pudieran realizarse acciones comerciales específicas.


Tecnología es responsable de que la infraestructura informática y los modelos de datos sean robustos y diseñados para optimizar la ejecución de procesos y asegurar que los ejecutivos cuenten con la información correcta en el momento oportuno.

Por tal razón, es importante que la función se haga de manera conjunta, pues si sólo una de las áreas controla la inteligencia del negocio, su visión será corta y sus intereses pasarán por encima de los de las contrapartes, esto, en perjuicio del modelo de inteligencia y, por tanto, de la organización.

¿Cómo y por qué invertir en Inteligencia Comercial en momentos de crisis?

La crisis es el momento para afinar la puntería, gastar sólo en lo necesario e invertir en proyectos rentables, eliminar el presupuesto de *marketing* buscando reducir costos, puede ser un grave error, pues el camino es planeado de manera adecuada para lograr retener a los clientes con mayor propensión de abandono (debido a la crisis y a las acciones de la competencia), asimismo, para captar prospectos y clientes que están siendo olvidados o mal servidos por la competencia (por la reducción de gastos que cada uno de ellos está ejecutando).

El camino no es quedar desarmados, más bien asegurarse de contar con las herramientas adecuadas, dejar a un lado la escopeta para disparar con un rifle de alta precisión (para matar un ave se pueden disparar 200 perdigones o una bala que dé en el blanco); así como, el machete con el que se recorría un campo o mercado repleto de consumidores exigiendo productos y servicios, y utilizar un bisturí que permita realizar el procedimiento preciso (el producto *ad hoc* al cliente).

Con la información adecuada, en el momento preciso, es posible aprovechar que muchas empresas bajarán la guardia, y así salir de la crisis en excelente forma y posicionamiento, el cual permitirá a las empresas crecer muy por encima de los estándares de su industria. 



XXVIII
CONFERENCIA
INTERAMERICANA
DE CONTABILIDAD Y
86 ASAMBLEA-CONVENCIÓN

¡Reserva la
Cuota
Intermedia!

Hasta el 30
de abril

P R O M

<u>DELEGADO</u>	
DOS	2,250 USD
UNO	2,050 USD
<u>ADHERENTE</u>	
DOS	2,150 USD
UNO	1,950 USD

**MOON[®]**
PALACE
GOLF & SPA RESORT

RESERVA
con el 20%
de la inscripción*

Hasta el 30
de abril de 2009

★Aplican restricciones:

1. El depósito NO será reembolsable en caso de cancelación.
2. El depósito se aplicará a la reservación del hospedaje.
3. La fecha límite para liquidar la inscripción es el 31 de julio, en caso contrario se aplicará la cuota vigente a la fecha de pago.



XXVIII C I C 09

www.imcp.org.mx

MÉXICO

CANCÚN Q. ROO

Del 25 al 28
de octubre de 2009



OPCIÓN

DELEGADO

DOS 29,500 MN
UNO 26,700 MN

ADHERENTE

DOS 28,000 MN
UNO 25,500 MN

INCLUYE:

- 3 noches de alojamiento en modalidad Gran Turismo todo incluido
- Eventos
Técnicos
Sociales y para Acompañantes

Tipo de cambio fijo

\$13.00

por dólar
(solo nacionales)

Para más información visite:
www.cic.org.mx



**XXVIII CONFERENCIA
INTERAMERICANA DE
CONTABILIDAD 2009**



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos



ASOCIACIÓN
INTERAMERICANA
DE CONTABILIDAD

RESERVACIONES

Aide Chávez Martínez

01 (55) 5267 6414

achavez@imcp.org.mx

Verónica Castillo González

01 (55) 5267 6450

convencion@imcp.org.mx

Fax. 01 (55) 5596 6950

MODELO INTEGRAL DE INTELIGENCIA

Dr. Francisco Javier Carrillo Gamboa
Mtro. Gilberto Olavarrieta Treviño

Así como en las Olimpiadas los triunfos se definen por márgenes cada vez más estrechos, obtenidos mediante la conjunción de las mejores prácticas humanas en preparación, equipamiento y ejecución, asimismo, las ventajas competitivas de las empresas se sostienen cada vez más de un conocimiento profundo de las realidades que determinan los resultados de las organizaciones.



La Inteligencia de Negocio (IN), constituye una de las estrategias que más oportunidades tiene para abrir la innovación en aspectos que determinan el alto desempeño organizacional en todas las unidades que agregan valor. En este artículo, ofrecemos una perspectiva de la evolución contemporánea de esta práctica en las organizaciones, una descripción de sus alcances más ambiciosos con énfasis en sus implicaciones para la profesión contable.

La IN es una estrategia que abre la innovación en aspectos que determinan el alto desempeño organizacional en todas las unidades que agregan valor



Dr. Francisco Javier Carrillo Gamboa
Director del Centro de Sistemas de Conocimiento ITESM
Titular de la Cátedra de Inteligencia de Negocios en la Maestría de MATI
fjcarrillo@itesm.mx



Mtro. Gilberto Olavarrieta Treviño
Estudiante del Doctorado en Tecnologías de Información del ITESM
Área de Inteligencia
Co-titular de la Cátedra de Inteligencia de Negocios en la Maestría de MATI
gilberto.olavarrieta@itesm.mx

El concepto de IN o *Business Intelligence* (BI), se refiere a un conjunto de herramientas y prácticas que tienen como objetivo principal lograr un mejor entendimiento de los negocios y del mercado. Una de las referencias más antiguas del término BI, es la de Hans Peter Luhn,¹ un científico del área de computación que laboró para IBM a mediados del siglo pasado. En un artículo de 1958: "A Business Intelligence System", Luhn señala la necesidad que tienen los científicos e ingenieros de un método para actualizarse en los avances en la literatura, tanto científica como técnica, en un entorno de rápido crecimiento en los años de la post guerra.

Luhn² define al negocio como un conjunto de actividades que se llevan a cabo con un propósito en particular, ya sea el de la ciencia, la tecnología, el comercio, la industria, el gobierno o la defensa. La infraestructura de comunicación que conduce al negocio es lo que él define como el sistema de inteligencia. Luhn relaciona a la inteligencia como la habilidad de aprender las interrelaciones de hechos o evidencias, de tal forma que se pueda guiar una acción hacia una meta deseada. Paralelamente a la BI, se desarrolla un concepto similar que se denomina "soporte a la toma de decisiones". Según Keen,³ el concepto de "soporte a decisiones" surge en el Instituto Carnegie de Tecnología alrededor de 1950 y en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en la siguiente década. Con base en esta teoría, surgen los "Sistemas para Soporte a Toma de Decisiones" (DSS, por sus siglas en inglés), en la década de los noventa.

Durante la década de 1980, se intensifica el desarrollo de los DSS. Unos años después, Howard Dresner⁴ popularizó en 1989 el término BI y lo definió como un conjunto

de conceptos y métodos enfocados en mejorar la toma de decisiones mediante el uso de sistemas de soporte basados en hechos o evidencias. Dresner utiliza el mismo término que Luhn, pero lo revive después de que los DSS ya estaban consolidados.

Por otro lado, la Inteligencia Competitiva (IC)⁵ se define como la acción de recopilar, analizar y aplicar información sobre productos, clientes y competencia para los requerimientos de la planeación de corto y largo plazo de las organizaciones. Según Knip,⁶ el concepto tiene sus bases en el libro de Porter *Competitive-Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En 1985 Leonard Fuld⁷ publica su libro dedicado a la Inteligencia de la Competencia. La obra de Fuld sirve como base para la IC, pero la institucionalización de ésta se logra con el modelo organizacional propuesto por Ben y Tamar Gilad⁸ en 1988. Dos años antes, en 1986, se funda la Sociedad de Profesionales de la Inteligencia Competitiva (SCIP, por sus siglas en inglés), en EE. UU., la cual creció rápidamente y en los primeros cuatro años llegó a contar con alrededor de seis mil miembros.

Desde nuestra perspectiva, la actual variedad de conceptos de inteligencia demanda un enfoque holístico. Por esta razón, hemos desarrollado el Modelo Integral de Inteligencia (MII), el cual ofrece un panorama más completo que el concepto de IN. Un aspecto importante es la definición misma de inteligencia, la cual ha sido abordada por múltiples disciplinas y desde diferentes enfoques. Por ejemplo, el término inteligencia, en el ámbito militar, está relacionado con la actividad de recolección de información del enemigo o del campo de batalla. Este mismo concepto se ha aplicado a las actividades de seguridad nacional de diversos países, los cuales,

aún sin estar en guerra, realizan tareas de inteligencia para observar las actividades de personas o grupos que pueden representar una amenaza.

En psicología, la inteligencia⁹ se define como la capacidad mental que consiste en las habilidades de aprender de la experiencia, adaptarse a nuevas situaciones, entender y manejar conceptos abstractos, y el uso de conocimiento para manipular el ambiente. Algunos de los enfoques desarrollados dentro de la psicología son:

- **Psicometría.** Medición de rasgos y capacidades psicológicas.
- **Psicología cognitiva.** Estudio de los procesos, por medio de los cuales funciona la mente.
- **Cognitivismo y contextualismo.** Análisis de la interacción entre el ambiente y los procesos mentales.
- **Ciencia biológica.** Estudio de las bases neuronales de la inteligencia.

El enfoque del MII está basado en la teoría cognitiva-contextual de Robert Sternberg.¹⁰ En su teoría Triárquica de la Inteligencia,¹¹ Sternberg la define como una actividad mental dirigida con el propósito de "adaptación a", "selección de" o "conformación de" entornos del mundo real relevantes en la vida de uno mismo. El término triárquico se refiere a que la teoría se compone de tres subteorías: la componencial, la experiencial y la contextual. A continuación se describen brevemente cada una de éstas:

- Subteoría componencial/analítica

Los metacomponentes son los procesos ejecutivos usados en resolución de problemas y toma de decisiones que implican a mayor parte de la capacidad de gestión de nuestra mente. Dicen a la mente cómo actuar. Los componentes de rendimiento, son los procesos que llevan a cabo realmente las acciones que dictan los metacomponentes. Los componentes de adquisición de conocimiento, se utilizan en la obtención de la nueva información. Estos componentes completan tareas que implican escoger selectivamente información de información irrelevante.

- Subteoría experiencial/creativa

Una situación de novedad es aquella que nunca se ha experimentado antes. Un proceso automatizado es el que se ha realizado múltiples veces y ahora puede ha-

cerse con poco o nada de pensamiento adicional. Una vez que se automatice un proceso, puede ser ejecutado en paralelo con otros.

- Subteoría práctica/contextual

La adaptación ocurre cuando uno hace un cambio en sí mismo para ajustarse mejor a lo que le rodea. La conformación ocurre cuando uno cambia su ambiente para que encaje mejor con sus necesidades. El proceso de selección se emprende cuando se encuentra un ambiente alternativo nuevo para sustituir un ambiente anterior que era insatisfactorio para las metas del individuo.

El MII reconoce, además, las dos dimensiones de la inteligencia, es decir, tanto la recopilación y acumulación de conocimiento como el proceso cognitivo en sí mismo. Gregory¹² sugiere utilizar los términos "inteligencia potencial" e "inteligencia cinética". La primera se relaciona con el conocimiento almacenado por las personas y la segunda con la capacidad de solucionar problemas.

Existen muchas otras teorías y modelos sobre la inteligencia. Podemos mencionar a la inteligencia artificial o computación inteligente, la neurociencia, la inteligencia colectiva, la inteligencia social, la inteligencia de enjambre, entre otros. En este artículo no profundizaremos en todas ellas, pero el MII cuenta con una taxonomía de teorías y un cuadro comparativo.

A continuación se presentan las características más relevantes del modelo integral de inteligencia:

- El punto de partida del MII es el entendimiento de la inteligencia. La definición de ésta se construye con los conceptos actualizados y vigentes sobre el tema.
- Recoge las diversas y numerosas prácticas, desde varios enfoques, que se han desarrollado en nombre de la inteligencia o que están estrechamente ligadas a ella.
- Pretende abarcar tanto la dimensión organizacional como la individual y social.
- Asume una perspectiva estratégica, en tanto atiende a todas las dimensiones de valor de la entidad inteligente (individuo, organización o sociedad).
- Está basado en un enfoque adaptativo y evolutivo.
- Conjuga las vertientes actuales de inteligencia interna e inteligencia externa.

En el MII, la inteligencia se define también como un proceso, el cual se divide en las siguientes etapas:

Desde nuestra perspectiva, la actual variedad de conceptos de inteligencia demanda un enfoque holístico



Cuando una organización practica la sensibilidad del entorno, el análisis de la información y la actuación en consecuencia se considera que está haciendo inteligencia

- Sensibilidad del entorno.
- Análisis de la información.
- Actuación en consecuencia.

Cuando una organización lleva a cabo las tres etapas, es cuando se considera que está haciendo inteligencia. Si alguna de ellas no se realiza, se dice que no se ha consumado la inteligencia. Esto es importante porque algunas organizaciones toman decisiones sin obtener información del ambiente. Un caso típico es cuando se planea la producción de una planta sin considerar la demanda o cuando se desarrolla un nuevo servicio sin consultar a los clientes o posibles consumidores. Estas decisiones se

pueden tomar con base en la experiencia de algunos directivos, pero pueden perderse algunos detalles finos si no se obtiene información real y vigente del entorno. En otras ocasiones, lo que falla es el análisis. Éste es el tipo de deficiencia más común, en el cual los datos obtenidos del entorno no son interpretados correctamente con respecto al esquema de valor de la entidad.

El MII se inscribe dentro del enfoque de administración de conocimiento denominado sistemas de capitales¹³ para la identificación, valuación y desarrollo estratégico del conjunto de elementos de valor de una entidad (ver figura 1). En este sistema se identifican dos tipos de meta-capitales (cuyo valor es seleccionar y conjuntar a los demás), el capital referencial y el articulador. El capital referencial da sentido al sistema de valor, es decir, lo define y alinea. El capital referencial se compone, a su vez, del capital de identidad y del capital de inteligencia. El primero está relacionado con el conocimiento interno del sistema de valor y el segundo con el conocimiento externo. El sistema de capitales se puede aplicar a nivel personal, organizacional y social. El capital de inteligencia, es entonces, el conocimiento del entorno que tiene un individuo, una organización o una ciudad. Complementariamente, el capital de identidad es el conocimiento de sí mismo de un individuo, una organización o una ciudad. El MII se enfoca en el desarrollo de los capitales de inteligencia y de identidad.

El MII establece que son necesarios diez procesos, los cuales deben ser aplicados a cada uno de los objetos de inteligencia. Los procesos se describen brevemente a continuación:

- Alineación del negocio

Esto significa definir los esfuerzos conforme a lo que es valioso para la organización, saber cuál es su identidad y su sistema de valor.

- Caracterización de decisiones y tomadores de decisiones

En esta etapa se definen las decisiones importantes de la organización, quiénes las llevan a cabo y mediante cuál metodología.

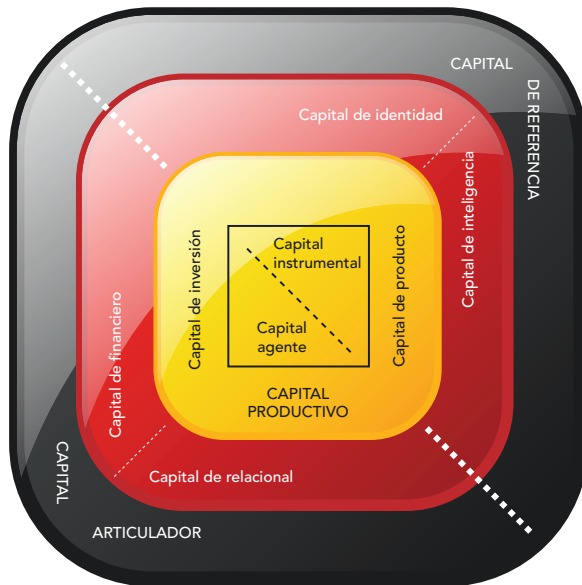
- Especificación de información

Una vez que se conocen las decisiones que deben tomarse, se especifica qué información se requiere y con qué periodicidad se debe actualizar.

- Estrategia de acceso a la información

Se exploran las diferentes formas de acceder a la información, si existe o no, cómo se puede obtener.

Figura 1. Sistema de Capitales
(© Carrillo, 2000)



- Selección del canal de suministro

Una vez que se tienen las diferentes opciones, se analiza cuál es la mejor para seleccionarla.

- Obtención de la información

Ya identificada la fuente y el canal de suministro, se implementa el proceso de recopilación de información.

- Validación de la integración de información

Es necesario contar con un esquema para validar la información obtenida e integrarla al resto. Lo más probable es que provenga de varias fuentes y sea necesario consolidarla para presentarla.

- Análisis de información

Ya validada y consolidada, se presenta la información a las personas que tomarán la decisión para que la analicen y lleguen a las conclusiones definitivas.

- Actuación consecuente

Las personas responsables deberán actuar en consecuencia e impactar la decisión a toda la organización.

- Valoración y ajuste

Este proceso se considera como una espiral; es decir, al terminar los diez pasos, no se llega al punto de partida, sino que se avanza en el conocimiento del entorno, y es válido hacer ajustes de acuerdo con la valoración para volver a aplicar el proceso.

La inteligencia integral es un ciclo de aprendizaje y construcción de conocimiento que actúa selecti-

vamente sobre diversos objetos. Los diez procesos anteriores, que actúan sobre los objetos significativos, proporcionan una perspectiva de inteligencia de 360°.

En la figura 2 (pág. sig.) se puede observar el concepto de 360° del modelo; es decir, se da un giro completo a los diez procesos (ciclo derecho) a una entidad del entorno, cuando se termina el ciclo de los procesos, se selecciona otro objeto (ciclo izquierdo) y se aplican, nuevamente, los diez procesos.

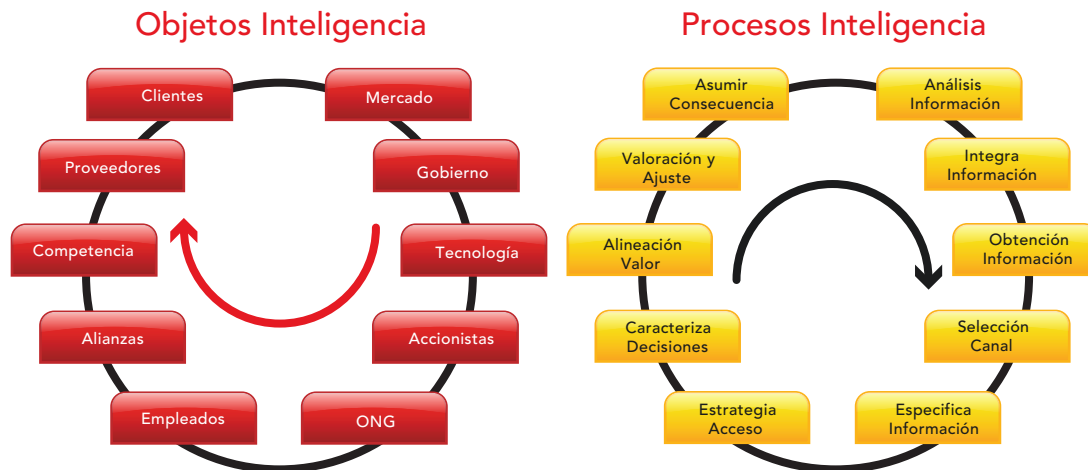
Entre los objetos de inteligencia podemos mencionar a los siguientes:

- Clientes.
- Proveedores.
- Mercado.
- Tecnología.
- Competidores.
- Aliados.
- Gobierno.
- ONG.
- Organismos reguladores.
- Accionistas.
- Empleados.

Los objetos de inteligencia pueden variar de una entidad a otra y dependen del nivel de aplicación, ya sea individual, organizacional o social. Parte de la función de inteligencia es identificar correctamente a los objetos sobre los cuales se aplicarán los procesos. Además, y debido a que el entorno puede cambiar a través del tiempo, nuevos objetos pueden incorporarse al modelo o, inclusive, pueden eliminarse, según sea necesario.

Por medio de la aplicación del MII, se va adquiriendo cada vez más conocimiento sobre la organización y su entorno y del mismo sistema de valor. Esta inteligencia permite a la entidad (individuo, organización o sociedad) adaptarse de mejor forma y maximizar su creación de valor. Con este entendimiento puede plantear una estrategia para desarrollar el resto de sus capitales (ver sistema de capitales). Este desarrollo estratégico de capitales hace que el sistema evolucione y sea capaz de crear cada vez más valor.

Figura 2. Inteligencia integral de negocio (Carrillo y Olavarrieta, 2002)



El desarrollo de capitales requiere de un método para registrar las actividades realizadas y su impacto en el sistema. Uno de los principales retos de la nueva economía o la economía del conocimiento, es la forma de representar los balances de valor de las entidades. Los sistemas contables tradicionales no contemplan elementos como el capital humano, capital relacional o el mismo capital de inteligencia. Sin embargo, gracias a estos capitales hay empresas cuyo valor de mercado es mucho mayor al registrado contablemente y, aún para empresas que no cotizan en bolsa o para cualquier entidad gubernamental u organización no lucrativa, los elementos de agregación de valor rebasan a los físicos y monetarios. El diferencial entre estos valores es atribuible a los activos intangibles, los cuales son muy difíciles de medir por medio de las técnicas tradicionales. El Sistema de Capitales® (SC) como estructura de cuentas y el Reporte Integral de Valor® (RIV) como sistema de valuación, ofrecen una solución a este reto. Mediante el SC se pueden identificar todas las formas de creación de valor, ya sean tangibles o intangibles, y se pueden desarrollar estratégicamente cuando se alinean mediante el MII. El RIV es el sistema de cuentas e indicadores que ayudan a contabilizar al sistema de capitales y representa el balance de valor.

Las prácticas contables se han ido actualizando a las nuevas realidades de la economía del conocimiento. El MII, el SC y el RIV son modelos y herramientas de vanguardia que apoyan en la transición de los sistemas de registro de valor. Una gran ventaja de estos modelos es que se pueden aplicar en las dimensiones personal, organizacional y social, y mediante un enfoque sistémico, se puede entender cómo se puede crear valor en los tres niveles. *P*

Un reto de la economía del conocimiento, es la forma de representar los balances de valor de las entidades

- 1 Luhn, Hans Peter, "Keyword-in-context index for technical literature", *American Documentation*, 11(4):288-295. ISSN: 0002-8231. (American Documentation is the former name of the Journal of the American Society for Information Science and Technology, ISSN: 1532-2882) 1960.
- 2 Luhn, Hans Peter, "A Business Intelligence System" (PDF) *IBM Journal*. <http://www.research.ibm.com/journal/rd/024/ibm-rd0204H.pdf>, October 1958).
- 3 Keen, P.G.W., "Decision support systems: an organizational perspective". Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co. ISBN 0-201-03667-3, 1978.
- 4 Power, D.J., "A Brief History of Decision Support Systems", version 4.0, DSSResources.COM.<http://dssresources.com/history/dsshistory.html>, 2007-03-10.
- 5 Vernon, Prior, "The language of business intelligence", *SCIP*, <http://www.quantum3.co.za/CI%20Glossary.htm>
- 6 Knip, Victor, P. Dishman, and C.S. Fleisher. "Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 3" (The Earliest Writings-1989), *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2003, 1(3), 10-79.
- 7 Fuld, Leonard M., *Competitor Intelligence: How to Get It, How to Use It*, NY, Wiley, 1985.
- 8 Gilad, Ben and Tamar, *The Business Intelligence System*, NY, American Management Association, 1988.
- 9 "Intelligence, human", In *Encyclopædia Britannica*. Retrieved October 4, 2008, from Encyclopædia Britannica Online: <http://0-search.eb.com.millennium.itesm.mx:80/eb/article-9106318>, 2008.
- 10 Sternberg, R.J., *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.
- 11 Sternberg, R.J., *A Triarchic View of Giftedness: Theory and Practice*, In N. Coleangelo & G. A. Davis (Eds.), *Handbook of Gifted Education*, pp. 43-53, Boston, MA, Allyn and Bacon, 1997
- 12 Gregory, Richard, "La Inteligencia y la Vista", *¿Qué es la inteligencia?*, Jean Khalfa (ed), Cambridge University Press, 1994.
- 13 Carrillo, Francisco J., "Capital Systems: Implications for a Global Knowledge Agenda", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 4, October, pp. 379-399, 2002.

TOMA DE DECISIONES

Una versión de la verdad

C.P. Cuauhtémoc Valadez G.



En la actualidad, las empresas enfrentan importantes retos en su operación, y el panorama económico presenta condiciones de inestabilidad e incertidumbre, lo que nos da un margen de maniobra reducido sin cabida a errores. Por ello, hoy más que nunca, las empresas deben estar preparadas para tomar decisiones correctas en el momento oportuno.

Es una realidad que los líderes empresariales se encontraban desprevenidos para enfrentar la crisis financiera global. A principios de septiembre del año pasado, la mayoría de los empresarios del mundo, estaban más preocupados por los mercados de capital que por la crisis financiera global, crisis que ha envuelto al mundo en una desaceleración económica significativa. En la mayoría de los casos, las empresas se han visto forzadas a disminuir sus planes de expansión y crecimiento a largo plazo y enfocarse en tomar decisiones urgentes a corto plazo, con respecto a temas como:

- Crédito.
- Liquidez.
- Costos.

En septiembre de 2008, los empresarios del mundo estaban preocupados por los mercados de capital y no por la crisis que ha envuelto al mundo en una desaceleración económica grave



C.P. Cuauhtémoc Valadez G.
Socio de Asesoría de Negocios
PricewaterhouseCoopers
cuauhtemoc.valadez@mx.pwc.com

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas es balancear las estrategias a corto plazo para sobrevivir y los problemas globales que las afectarían a largo plazo. Para enfrentar este reto, se requiere una mentalidad distinta a la del pasado que, con estructura y disciplina, permita tomar decisiones de planes y estrategias basadas en las fortalezas y oportunidades de la empresa. Para ello, los empresarios no sólo requieren más información, sino algo más allá de las métricas financieras históricas que les permita hacer un análisis más completo y comprensivo. Información que les permita ver a futuro incluida la información no financiera relacionada, entre otros, con:

- Gustos y preferencias de sus clientes.
- Productos en inventario.
- Tendencias del mercado.
- Compras.
- Ventas.

Para tomar decisiones correctas y efectivas, en las difíciles condiciones de operación en las que hoy nos encontramos, es necesario ver hacia el futuro. La mejor forma de lograrlo es construyendo estrategias que permitan acceder a mejor información y utilizar la *Business Intelligence* (BI), para crear un balance crítico entre el corto y el largo plazo.

Una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers a 1,124 CEO en 50 países, a principios de diciembre de 2008, revela que 35% de los CEO, considera que no cuentan con la información suficiente para hacer proyecciones financieras, mientras que 90% considera que esta información es importante o crítica para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Es claro que existe una fuerte brecha de información (ver gráfica

1). Por lo tanto, temas como BI cobran cada vez más importancia en el proceso de toma de decisiones estratégicas de las empresas.

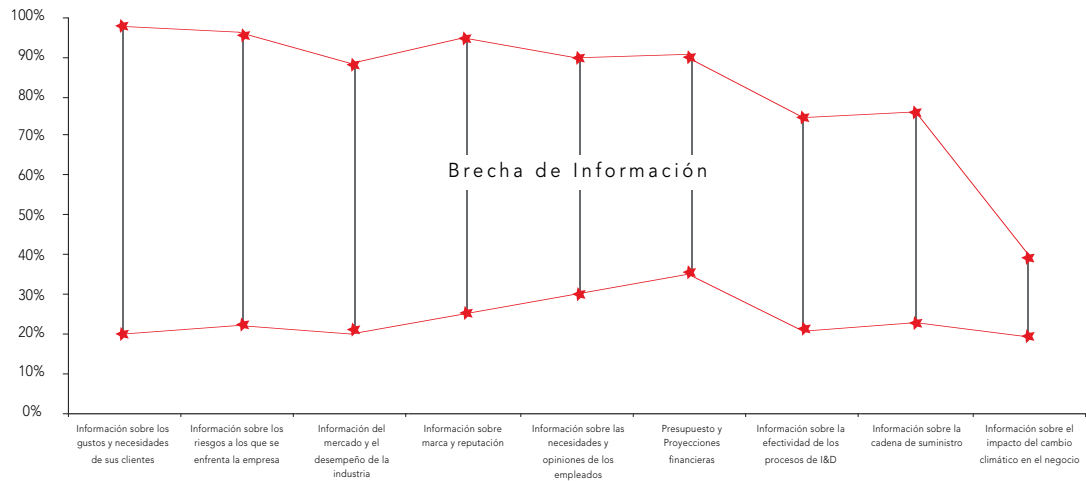
La problemática a la que se enfrentan muchas de las empresas en México, con respecto a este tema, es el acceso poco veraz y confiable a la información para la toma de decisiones. Esto se debe a que la información se encuentra almacenada en múltiples sistemas, por medio de la organización, y consolidarla representa una cantidad significativa de procesamiento manual con una alta probabilidad de errores, situación que provoca altos costos de operación y pérdida de oportunidades.

Para un acceso más efectivo y eficiente a la información, que permita realizar análisis relacionados con la toma de decisiones a corto y largo plazo, existen metodologías orientadas a BI, como *Enterprise Information Management*, (EIM, por sus siglas en inglés), *Business Performance Management* (BPM) o *Enterprise Data Management* (EDM) que tienen como objetivo principal proveer a la organización de información exacta, consolidada, oportuna y apropiada para cada persona, dependiendo de su perfil e influencia en la toma de decisiones.

El objetivo final de BI, es desarrollar escenarios de proyección y planeación que permitan identificar, evaluar y administrar riesgos globales y particulares de la empresa a futuro. Para lograr esto, es necesario contar con mejor información, ya que en muchos casos la información no fluye lo suficientemente rápido o no se obtiene de las fuentes correctas.

Hoy en día, las empresas buscan la clave del éxito en un mundo que se encuentra cada vez más conectado; buscan herramientas que les permitan tomar decisiones fundamenta-

Gráfica 1. Brecha de información



das y asertivas. Uno de los principales obstáculos es la incertidumbre; es decir, cuando la empresa no conoce los riesgos a los que se enfrenta, de forma oportuna. Por lo tanto, se requiere contar con una arquitectura de datos robusta; sin embargo, construirla no es labor de un día, se requieren meses y una mejora continua, para lograr generar una estrategia de administración de la información.

La administración de información es una disciplina que lleva a los negocios a incrementar su competitividad, pero para alcanzar estos beneficios, las empresas deben adoptarla como parte de su cultura. La administración de información es algo que la organización hace, no algo que compra.

El punto de arranque para lograr un acceso más efectivo y eficiente a la información, con cualquier metodología, es generar una estrategia integral de administración de información, la cual permita alinear la información, los procesos, la gente y la tecnología, identificar cuáles son los requerimientos de la organización de forma global y priorizar las necesidades, dependiendo del valor que agregan al negocio y determinar así las próximas acciones. Antes de iniciar la automatización de la información, es muy posible que se genere un gran número de próximas acciones, por lo que se recomienda generar los planes de acción en tres periodos:

- El primer periodo (corto plazo)

Consiste en identificar los reportes que se quieran generar para la toma de decisiones y el tipo de información que cada uno de ellos requiere; asimismo, reconocer las fuentes y los diferentes perfiles de acceso a la información, así como generar controles que aseguren la exactitud y totalidad de la información.

Pregunta 1: ¿qué tan importante considera cada uno de los siguientes elementos de información para realizar decisiones exitosas a largo plazo?

Base: 1,124 respuestas

Pregunta 2: ¿qué tan adecuada considera la información que recibe?

Base: de 427-1,064 respuestas

Fuente de información: PricewaterhouseCoopers, 12th Annual Global CEO.

- El segundo periodo (mediano plazo)

Consiste en diseñar los reportes que se estarán generando y las métricas que cada uno de ellos contendrá, asegurar la calidad de la información y generar reportes de conciliación de información.

- El tercer periodo (largo plazo)

Consiste en la automatización de la infraestructura de datos, completar los reportes de conciliación y asegurar la calidad de la información automatizada.

Un reto clave es entender cómo la tecnología está generando valor a todos los procesos del negocio y a los objetivos financieros. Si no existe un claro entendimiento de esta relación, es muy probable que las inversiones en recursos tecnológicos se enfoquen en problemas tácticos y no en generar valor al negocio.

Otros aspectos que deben considerarse al adoptar una administración de información son:

- *Capacitar al personal en la extracción y uso de la información.*
- *Asignar dueños de la información y de las métricas que se definan como indicadores clave de desempeño.*
- *Comunicar la información a lo largo de la organización.*
- *Definir y monitorear continuamente las políticas y procedimientos relacionados con la administración de información.*

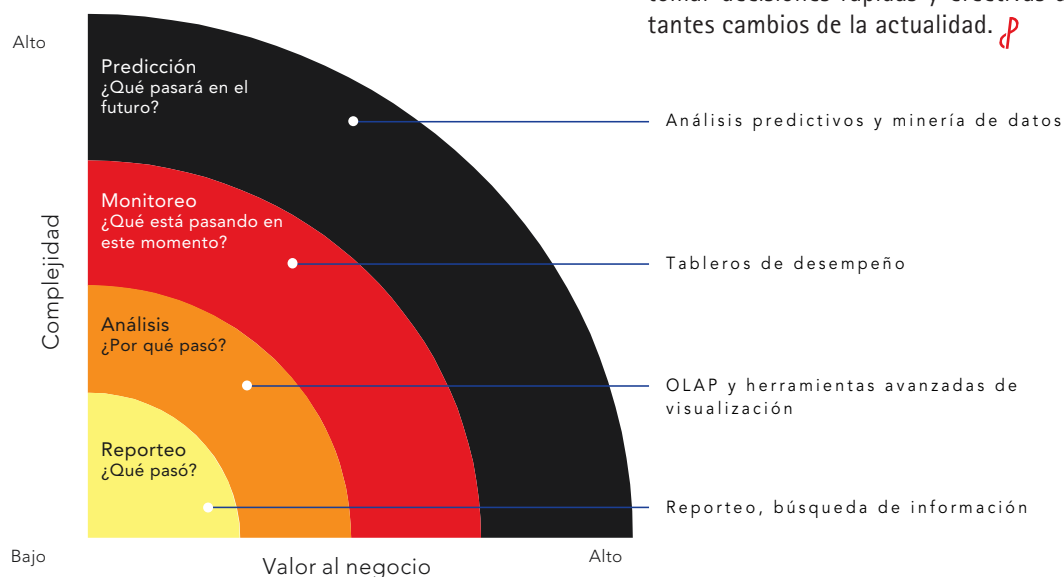
- *Integrar las actividades de administración de la información en las evaluaciones de desempeño y perfiles de puesto de sus empleados.*

Por otro lado, es importante entender que existen diferentes tecnologías para BI, dependiendo de la madurez de la información con la que se cuente. Cada una de estas tecnologías genera valor al negocio, dependiendo de su complejidad (ver figura 2).

El valor al negocio consiste en proveer la información correcta a la persona correcta, en el momento correcto, mediante reportes, indicadores clave de desempeño y tableros de información (*scorecards*) que ayuden a la definición y cumplimiento de objetivos del negocio. Una cultura efectiva de administración de la información considera la información del negocio como una ventaja competitiva.

Muchas de las iniciativas relacionadas con la mejora del desempeño, se encuentran muy relacionadas con una correcta administración de información; por ejemplo, en la administración integral de riesgos, contar con una eficiente administración de la información, permite evaluar, de forma cuantitativa, los riesgos a los que se enfrenta la empresa, en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto financiero, con el fin de poder calcular la exposición financiera al riesgo, lo cual ayuda, incluso, a calcular una reserva de capital que permita a la empresa estar preparada para enfrentar la posible pérdida.

Figura 2. Generación de valor al negocio



Para realizar análisis de costos y gastos, se requiere de información detallada y estructurada para conocer con mayor precisión la rentabilidad de los productos, servicios, canales, unidades de negocio, etc., lo cual le permita a la alta dirección tomar las decisiones correctas.

Asimismo, para realizar una efectiva planeación estratégica, es necesario contar con información completa y correcta, tanto interna como externa, que permita conocer y prospectar la situación general de la empresa, y desarrollar diferentes escenarios para evaluar iniciativas de administración y proyectos de inversión del negocio, así como definir objetivos claros y reales para las empresas, y monitorear su cumplimiento mediante indicadores clave de desempeño.

La reducción de costos es un tema importante al que se enfrentan las empresas hoy en día; la mayoría, se enfrenta al importante reto de balancear la reducción de costos con la retención de talento y la mejora de la productividad. La inversión en tecnología es cada vez más crítica, pues permite que se cuente con las herramientas necesarias para tener una mayor productividad.

A medida que la desaceleración económica sea más clara, muchos líderes empresariales tendrán que cambiar sus planes, pero es importante no sacrificar las prioridades a largo plazo por la supervivencia en el corto plazo. La clave está en analizar y actuar. Hoy más que nunca, las empresas necesitan información oportuna que los ayude a tomar decisiones correctas para generar estrategias a corto y largo plazo desde un punto de vista crítico y completo. Hoy, la toma de decisiones debe estar basada en hechos reales de la empresa y el mercado, con el fin de estar listos para tomar decisiones rápidas y efectivas ante los importantes cambios de la actualidad. *P*

GANAR SIN PELEAR

Lic. Jorge Ricardo García-Villalobos Haddad



Estimado lector, en esta ocasión me gustaría tratar un tema que me parece de suma importancia en el México actual, un tópico que, día a día, debe ganar presencia en nuestro quehacer cotidiano, sin importar nuestro género, condición social, actividad, oficio, profesión, industria, sector o situación económica. Es decir, una actividad que debemos reactivar, ya que desde hace mucho tiempo los mexicanos la dejamos descansar al punto de olvidarla, sin saber a qué nos enfrentamos y cómo vamos a resolver los problemas que nos plantea el futuro.

Sin embargo, antes de entrar en materia, cabe señalar que, dada mi formación jurídica y mi práctica como investigador, mi percepción de inteligencia tiene un enfoque distinto al que pueden exponer los expertos en

software y tecnología, o bien, aquellos especialistas en estudios de mercado que aportan gran valía a las empresas que los consultan.

Quienes saben, dicen que los dichos son la vivencia de los pueblos, de ahí que el dicho que reza: "el que no conoce la historia, está condenado a repetirla", sea real y, desde mi punto de vista, la razón de ser de la inteligencia en los negocios o *Business Intelligence* (BI por sus siglas en inglés), pues visto desde la investigación, ésta sirve para conocer lo que ocurre al interior de la empresa, o bien, lo que puede ocurrir en un futuro, para así tomar las mejores decisiones.

Hablar de la inteligencia en la empresa puede parecer un mito, pero hoy es una necesidad y una reali-

La inteligencia aporta datos para ganar sin pelear

dad, ya que la demanda aumenta y los prestadores de servicios también, toda vez que la práctica ayuda a evitar muchos problemas a la empresa.

En la actualidad, algunos sectores como el financiero la utilizan en el quehacer cotidiano, pues han sido obligados por las distintas normas jurídicas a recabar información de inteligencia, lo cual se da por la obligación de conocer a sus clientes.

El antecedente de la inteligencia data del final de la Guerra Fría, cuando con la caída del bloque soviético surgieron nuevos fenómenos delincuenciales transnacionales que amenazaban a la soberanía de los estados. Estos flagelos son: el narcotráfico, el lavado de dinero, el tráfico de armas, el terrorismo y las inmigraciones ilegales.

La experiencia ha demostrado que para combatir estos delitos, la herramienta idónea es la inteligencia, entendida como una metodología de investigación orientada a la producción de conocimiento de calidad y utilidad.

Para el directivo de una organización disponer de inteligencia en el proceso de toma de decisiones, es el factor que puede contribuir a que las acciones tengan efectos positivos.

Por ello, debemos entender por inteligencia, toda investigación que permite la recopilación de información *que se sustenta en valores y principios, con características y una metodología propia, con procedimientos y técnicas innovadoras, teniendo como objetivo el proporcionar al empresario un conjunto de conocimientos sistematizados, técnicos y científicos, con aplicación práctica, para que puedan desarrollar y ejecutar operaciones con éxi-*

to, minimizando los riesgos, teniendo como única finalidad el principio de "vencer sin pelear", ya que la prevención y la planeación son más efectivas que la reacción. Siendo su principal característica la secrecía con la que se lleva a cabo.

Muchos la han definido como el conjunto de herramientas que soporta la toma de decisiones que permiten en tiempo real, el acceso interactivo, el análisis y la manipulación de información crítica para la empresa. Estas aplicaciones proporcionan a los usuarios un mayor entendimiento, que les permite identificar las oportunidades y los problemas de los negocios.

La inteligencia en la empresa parecería un mito, pero es una necesidad y una realidad, pues la demanda y los prestadores de servicios aumentan

Otros más, dicen que es un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas en la administración y creación de conocimiento, mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa, que le confiera a la organización una ventaja competitiva por encima de sus competidores.

Por lo antes expuesto, podemos decir que cualquiera que sea la definición de la inteligencia, ésta tiene un común denominador: el conocimiento de la información que sirve al directivo. Pero, para que sea efectiva, la difusión de los datos recabados de las fuentes de información, debe ser oportuna para contribuir a la toma de decisiones y así alcanzar los objetivos de seguridad y bienestar.



Lic. en Derecho Jorge Ricardo
García-Villalobos Haddad
Socio de Investigaciones Forenses
Deloitte
jgarcivillalobos@deloittemx.com

Cuando hablamos de fuente de información, nos referimos a la persona, el objeto o la actividad de la cual se obtiene la información, pues ésta siempre se obtiene de alguna parte, y al margen de las denominaciones técnicas y sus categorías, las fuentes de inteligencia son:

- Fuentes vivas

También conocidas como inteligencia de fuente humana. Ésta, es la más antigua y tradicional, en la cual destacan: los espías, infiltrados, agentes secretos, informadores y las entrevistas. En la década de los noventa, los avances tecnológicos hicieron a este tipo de inteligencia perder importancia; sin embargo, tras los atentados a las Torres Gemelas (11 de septiembre), han vuelto a adquirirla y a ser potenciada, por ello, existen varios tipos.

- Fuentes técnicas

- OPTIN (*Optical Intelligence*). Inteligencia de imágenes, en la región visible del espectro.
- PHOTINT (*Photographic Intelligence*). Espionaje fotográfico, desde la típica cámara hasta los satélites.
- SIGINT (*Signal Intelligence*). Inteligencia de señales, engloba una serie de recursos.
- COMINT (*Communications Intelligence*). Comunicaciones, todas las que conocemos, teléfono móvil y fijo, radio, transmisores, Internet.

- Fuentes abiertas de inteligencia

Son las que provienen de recursos abiertos; es decir, de fuentes públicas o accesibles, ya sean: medios de comunicación, leyes, presupuestos o declaraciones. Dentro de este análisis de información abierta también podrían incluirse los análisis sociológicos o el perfil psicológico de un sujeto, este tipo de fuente puede representar 85% de la información bruta que recibe un servicio de inteligencia.

- Fuente cerrada de información

Es aquella que no es del dominio público y a la cual se tiene acceso.

- Fuente muerta de información

Es aquella que se obtiene de archivos históricos.

La inteligencia se puede aplicar como una reacción en una investigación acerca de un hecho constitutivo de delito



Es importante aclarar que en una investigación de inteligencia no toda la información que se recibe de una fuente resulta ser veraz; por ello, hay que evaluarla, es decir, ver si se trata de una fuente confiable, generalmente confiable, no confiable o desconocida, y si la información que aporta está confirmada, es probable, dudosa o no confirmada.

Muchos se preguntarán, ¿cuándo debo contratar los servicios de *Business Intelligence*? ¿A quién contrato? ¿Qué información debo solicitar para no tener problemas? ¿Cuál es al costo-beneficio de contratar los servicios de *Business Intelligence* (BI)?

Consideramos que los servicios de BI deben ser adquiridos por las empresas al momento de contratar recursos humanos, ya sea de la alta gerencia, o bien, cuando se contrata personal que dentro de sus responsabilidades están las áreas sensibles para una institución. En la práctica, las empresas buscan realizar lo que en EE.UU., se ha denominado: *Background checks*.

Contratar nuevos proveedores para la empresa es con el objeto de verificar su reputación comercial y su comportamiento en el mercado. Además, es importante considerar una investigación al momento de celebrar una fusión o adquirirla para conocer con quién vamos a interactuar en el futuro.



La obtención de información que ayuda a mitigar los riesgos y a tomar decisiones, no puede medirse en pesos y centavos

Asimismo, es conveniente contratar el servicio de BI cuando pretendemos establecer nuestra fábrica, almacén u oficina en un área geográfica determinada, esto para conocer cuáles son las incidencias delictivas de la zona, el entorno cultural, geográfico, demográfico, así como los beneficios que podremos aportar a la comunidad y qué tanto apoyo pueden darnos. Por ejemplo, cuando tengo sospechas de fuga de información confidencial, entre muchas otras.

Todas estas actividades tendrán un efecto preventivo, buscando disminuir riesgos. Como se recordará, en párrafos anteriores se manifestaba que quien no conoce la historia está condenado a repartirla, pues bien, aquí es donde adquiere valía el dicho. Es decir, si no conocemos la historia de nuestro futuro empleado, colaborador, socio o proveedor y éste tiene antecedentes penales, de mal comportamiento, de defraudación, robo o acoso sexual a ex compañeros de trabajo, estamos expuestos a sufrir algún daño similar o mayor que, sin duda, afectará el desarrollo del negocio.

En la práctica, son muchos los empresarios que contratan los servicios de profesionales que fueron despedidos, en otros empleos, por malos manejos o enriquecimiento inexplicable y que, después, son presas de estos defraudadores en potencia, pues quien la

hizo una vez, seguramente lo intentará por segunda ocasión.

La inteligencia también se puede aplicar como una reacción en una investigación acerca de un hecho, posiblemente, constitutivo de delito, o respecto a una indagatoria por falta al código de ética de la empresa, la cual deberá formar parte de la investigación corporativa.

Los servicios de BI deben arrojar datos relevantes que ayuden a conocer mejor lo que puede pasar en nuestro entorno social, económico, sector o industria, así como a decidir qué hacer y a evitar al máximo los riesgos posibles.

¿A quién contratar para estos servicios? La respuesta no es fácil, pues tendrá que ser gente profesional que aporte la información que buscamos, y que los datos alcanzados no ocasionen problemas por haberse obtenido por medios no legales.

Muchos prestadores de servicios de BI, en nuestro país, lucran con las necesidades del cliente y no aportan elementos de prueba, para que éste pueda utilizar en caso de proceder de manera legal. Por ello, hay que buscar a investigadores que tengan formalmente una empresa establecida, fácil de ubicar, que existan y que, en la actualidad, sus servicios sean muy cotizados.

La información proporcionada debe ser legal, es decir, que pueda ser susceptible de presentarse ante las autoridades de procuración e impartición de justicia, si es que se trata de una investigación, a un sujeto con el cual no se quiere tener una relación o no se está interesado en continuar con la prestación de sus servicios. Ahora bien, si es para fortalecer la indagatoria de algún hecho, ésta debe aportar elementos de prueba que apoyen los hallazgos de la investigación.

La Constitución Política de este país establece que será prueba todo lo que se ofrezca como tal y que no vaya contra el derecho a juicio del juez o de la autoridad, entonces, el límite de la prueba es que no vaya contra lo que establece la norma jurídica.

Por último, deseamos manifestar que las investigaciones de inteligencia no tienen un costo-beneficio como tal, en nuestra opinión, la obtención de información que ayuda a mitigar los riesgos y a tomar decisiones, no se puede medir en pesos y centavos; ya que, ver por nuestra seguridad, integridad y bienestar laboral no tiene precio, y la información nos da el poder de decidir qué hacer o qué no hacer, hacia dónde y con quién ir, por ello decimos que es apostarle a ganar sin pelear. *P*

PLANEACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

La tecnología

MTIA Antonio José Reyes Royo

Puede que la palabra “crisis” ya forme parte del vocabulario cotidiano de todas las personas mayores de 20 años en el mundo, pero a pesar de la situación de incertidumbre ¿podemos encontrar oportunidades para crecer?



Todos hemos escuchado detalles sobre la tarea de rescate y promoción de la actividad económica que han emprendido los gobiernos. En números redondos y conservadores, si suponemos que los rescates mundiales rondan los 2,000 billones de dólares y pensamos en una población global de 6,500 millones de habitantes, se están inyectando o van a inyectar más de 300 millones de dólares por habitante de la tierra para frenar, impedir y revertir el deterioro de la economía global. Sin pecar de superficiales, podemos conceder que esta crisis y

nuestras estrategias para salir de ella, redefinirán el mapa económico del mundo entero.

En el ámbito nacional, que ya se ha reseñado en innumerables medios, incluida *Contaduría Pública*, el año 2009 nos enfrenta con mala cara:

- Algunos de nuestros consumidores van a comprar menos o a posponer su gasto.
- Algunas de nuestras materias primas experimentan un costo creciente (claramente visto en las importaciones).

Sin pecar de superficiales, podemos decir que esta crisis y nuestras estrategias para salir de ella, redefinirán el mapa económico del mundo entero

- El acceso al crédito y al capital se afectó por la crisis financiera mundial.
- El gobierno tratará de contener los impactos más letales de la crisis: empleo, salud y sectores más desfavorecidos, empleando, para esto, las políticas y el dinero públicos.

¿Hay algo que podamos hacer para enfrentar mejor las condiciones macroeconómicas, la contracción del consumo local, los costos crecientes de algunas materias primas y las presiones inflacionarias? Muchos pensamos que sí, es más, al igual que para el resto del planeta, la situación actual y el modo en que la vamos a enfrentar nos ofrece la oportunidad de redefinir el mapa económico de nuestras organizaciones, haciéndolas más eficientes y privilegiando las actividades generadoras de valor; veamos cómo podemos hacerlo.

Marco organizacional

El primer paso es tomar decisiones objetivas e informadas; tener antecedentes, cuantificar nuestras opciones, evaluar nuestras alternativas y priorizarlas. A esto se le conoce en teoría de decisiones como "racionalizar". El porqué de racionalizar muchas decisiones en la organización fue expresado de modo breve, preciso y crudo por Jack Welch:

"Una organización tiene una cantidad limitada de recursos financieros y humanos. Las organizaciones exitosas invierten sus recursos donde el retorno es mayor y reducen sus pérdidas en todas las demás áreas".

Ahora bien, es necesario aplicar un conjunto de convenciones dentro de la organización para poder racionalizar nuestras decisiones y este es el papel que deben desempeñar los marcos de referencia (marcos organizacionales). Los marcos organiza-

cionales hacen posible una racionalización sistemática de decisiones.

Nosotros podríamos tener un marco organizacional que incluya roles como:

- La organización contará con la capacidad de evaluar de manera rápida y asertiva escenarios de negocios.
- La organización podrá plantear objetivos estratégicos claros y podrá asociar proyectos a esos objetivos.
- La organización comunicará los objetivos estratégicos a las personas.
- La organización medirá los resultados de los proyectos y el beneficio que los objetivos le entregan.

En épocas de crisis, los marcos organizacionales son muy importantes y es recomendable usarlos con una visión pragmática; tenemos que hacer que funcionen como generadores de valor en el corto plazo. Muchas organizaciones fracasan porque no logran superar este primer reto; por ejemplo, estudios recientes reportan que 95% de la gente en las organizaciones no entiende cómo se relacionan los objetivos estratégicos con su trabajo cotidiano, que 9 de cada 10 orga-

Sin un marco de referencia organizacional que nos ayude a identificar las oportunidades de mejora y sin la adecuada ejecución de los planes que formulemos para cristalizar esas oportunidades, nuestras probabilidades de tomar ventajas de entornos recesivos van a reducirse.

MTIA Antonio José Reyes Royo
Miembro del Consejo de
Partners de Microsoft México
Miembro del Consejo de la
IAMPAC México
Director IMPRA CONSULTORES
areyesroyo@imprasc.com

nizaciones no logran ejecutar sus objetivos estratégicos y que 7 de cada 10 organizaciones no relacionan sus planes financieros a sus objetivos estratégicos. ¿Cómo podemos enfrentarnos a entornos adversos si no vamos a ejecutar de manera adecuada?

Hay varios marcos de referencia disponibles y cada organización escoge el que más armoniza con su estilo gerencial, así como con su visión y misión. Los marcos varían dependiendo, entre otros, de lo siguiente:

- Si la organización es privada o pública.
- El tipo de productos y los mercados en los que se desempeña.
- Si vende productos de consumo o servicios.

Planeando en entornos de crisis, ¿qué debe incluirse en nuestro marco organizacional?

La mayoría de los especialistas en planeación coinciden en que hay que hacer, en general, ocho cosas para ejecutar exitosamente la estrategia. Naturalmente, éstas son condiciones necesarias y podrían no ser suficientes, pero lo que parece claro es que sin ellas nuestras oportunidades de éxito se reducen:

1. Hacer un análisis de escenarios (éste es un análisis financiero que nos permite identificar y definir qué tenemos y hacia dónde podríamos canalizar los recursos).
2. Formular objetivos estratégicos medibles que respondan al entendimiento del análisis de escenarios.
3. Planear y presupuestar (debemos definir cómo asignamos los recursos y qué proyectos fondeamos o dejamos de fondear. Hay que reconocer que aún las

cuestiones más drásticas o disruptivas son proyectos; por ejemplo, el cierre de un centro de distribución o una reducción de personal).

4. Calcular el impacto del plan y del presupuesto en los objetivos estratégicos para revalidar que, en teoría, iremos en la dirección deseada (esto es importante porque a veces los proyectos que parecen "buenas

nociones de negocios" resultan ser muy costosos para la organización).

5. Comunicar los objetivos estratégicos y ejecutar los proyectos.
6. Monitorear y medir los resultados de la ejecución.
7. Pronosticar el impacto de la ejecución en el objetivo estratégico.
8. Cerrar el ciclo regresando al punto 4 con nuestro pronóstico de impacto.

Esta guía se constituye como un segundo reto para la organización, ¿cómo hacer de modo institucional la planeación en tiempos de crisis? Requerimos sumar tres cosas:

- Hacer de la planeación un proceso respetable y continuo.
- Canalizar recursos de la organización al proceso (las direcciones deben comprometerse con el proceso).
- Modernizar la tecnología para que se convierta en un habilitador del proceso.

Algunos lectores podrían cuestionar dos de las tres condiciones que presento: ¿por qué planear en entornos de crisis?, ¿por qué las direcciones deben comprometerse con el proceso de planeación? La respuesta es simple, el comportamiento del mercado no es el mismo durante periodos de crisis: la probabilidad de que ocurran eventos "atípicos" en épocas de crisis es relativamente alta y la necesidad de evaluar de qué modo estos eventos afectarán a la organización es importante porque los eventos de mercado representan riesgos potenciales.

En entornos de crisis, las organizaciones, en su mayoría, van a planear y a comprometerse con los procesos de planeación por simple aversión al riesgo.

Así que la cuestión no está en planear o no, sino en cómo hacer del proceso de planeación algo práctico y útil en el corto plazo para la organización; éste es nuestro tercer reto.

Este reto, entre otras, puede tomar muchas formas:

- ¿Cómo planear con pocos recursos?
- ¿Cómo planear si carecemos de una cultura de planeación?

Hay varios marcos de referencia disponibles y cada organización escoge el que más armoniza con su estilo gerencial así como con su visión y misión

- ¿Cómo planear si en el pasado lo hemos intentado sin éxito?
- ¿Cómo planear sin arrastrar a buena parte de la organización en un esfuerzo demoledor?

Sería muy útil contar con una "caja cerrada" a la que se le introducen nuestras necesidades de planeación y de la que se retiran estrategias y propuestas de acción, para implementarse de modo inmediato; una caja que, además, considere todos los factores disponibles y todo el conocimiento de la organización; en otras palabras: un oráculo. Naturalmente, esto no es posible, pero tampoco significa que debamos enfrentar el reto de la planeación con una hoja de papel (o, para el caso, una hoja electrónica) en blanco.

La tecnología como un habilitador de las decisiones

En los últimos 15 años, las organizaciones han echado mano de algunas tecnologías de información que les ayudan a automatizar e institucionalizar su toma de decisiones. Una de las técnicas más populares es lo que se conoce, genéricamente, como Inteligencia de Negocios (IN).

Hacer IN es integrar y homologar la información, definir modelos de negocios que nos permitan plantear escenarios y realizar pronósticos y contar con mecanismos de reporte, análisis y detección de oportunidades que sean simples y automáticos. La IN, bien empleada, le permite a la organización alinear los proyectos con las iniciativas, promover que las personas cumplan con sus objetivos y medir los resultados y comunicarlos.

La IN es usada en muchas áreas de la organización:

- Finanzas

Hace análisis de gastos, análisis de rotación de cartera, proyecciones de deuda y flujos y análisis de razones financieras.

- Inteligencia competitiva y planeación

Selecciona y optimiza portafolios de proyectos, realiza análisis de riesgos que integran variables macroeconómicas, instrumenta mercados de predicción, elabora mapas de estrategia y recolecta la información de medición del desempeño.

- Mercadeo y cuentas clave

Segmenta clientes y monitorea plazas y productos.

- Ventas

Hace análisis de *Sell In* y *Sell Out*, pronostica volúmenes, corre escenarios de precios y proyecta ingresos.

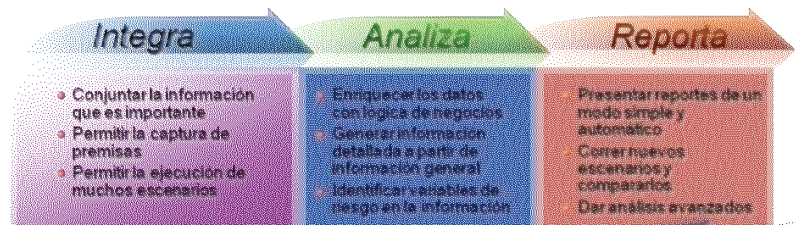
- Embarques y logística

Monitorea embarques, evalúa y monitorea centros de distribución y analiza entregas e inventarios.

- Manufactura

Analiza la productividad de las plantas y líneas, y los desperdicios e inventarios.

Es importante señalar que la IN requiere de la incorporación de datos desde otros sistemas tecnológicos (ERP, CRM, sistemas de punto de venta, información de terceros, etc.), así como la entrega de las capacidades analíticas a las personas que después explotarán la información para tomar decisiones.



Hoy ya no se cuestiona el lugar preponderante que ocupa la IN, para medir el desempeño de las organizaciones, planear y reportar. En un reporte reciente presentado por *BusinessWeek Research Services* se señala, entre otras cosas, lo siguiente:

- Dos terceras partes de los ejecutivos de las compañías que administran el desempeño confirman que esto ha tenido un impacto positivo en el valor que entrega la organización a los accionistas.
- Entre más extendida esté la adopción de la IN y de la medición del desempeño en la organización, es mayor el potencial de aumentar la rentabilidad.

Aunque la IN ha ganado muchos adeptos, porque es una técnica madura que ha sido adoptada con éxito por muchas empresas en todo el mundo, debemos ser cautelosos:

- ¿Cómo embarcarnos en implementaciones que no sean costosas, pero sí rápidas y nos den los resultados que estamos buscando?

Hacer IN es integrar y homologar la información, definir modelos de negocios, realizar pronósticos y tener mecanismos de reporte, análisis y detección de oportunidades

- ¿Cómo hacemos para obtener buenos resultados independientemente del nivel de madurez del marco de referencia que usamos en la organización?
- ¿Qué podemos esperar en el corto plazo de un proyecto de IN, cuyo objetivo es producir información para que la organización enfrente mejor las presiones financieras y de mercado?

Inteligencia de negocios en épocas de crisis

Estimado lector, permítame proponerle una estrategia (o, al menos, algunos criterios) que pueden ayudarle a implementar, exitosamente, una solución de Inteligencia de Negocios:

- Examine y acote decididamente el uso que le daremos al proyecto de IN

Su objetivo debe circunscribirse a los aspectos que sean críticos y de mayor prioridad para el éxito o saneamiento de la organización; típicamente esto tiene que ver con el mejor aprovechamiento de recursos o bien, el saneamiento del flujo. Por ejemplo, puede formular su objetivo en términos de disminuir el gasto, optimizar la cartera, proyectar el flujo, identificar productos poco rentables, etcétera.

- Aunque IN puede ayudar en muchas áreas de la organización y a muchos niveles, es mala idea iniciar con un esfuerzo muy amplio

No olvide el motivo principal del proyecto: el problema concreto que queremos resolver. Recuerde que el primer proyecto debe ser muy concreto y de alto impacto, después habrá tiempo y será más fácil asignar recursos para proyectos amplios.

- No haga de este primer proyecto de IN uno de infraestructura tecnológica

La IN se puede poner en marcha con pocos recursos de cómputo. Más adelante podrá conformar iniciativas más abarcadoras y técnicamente más elegantes.

COMUNICADOS DE LA PRESIDENCIA

Folio 27/2008-2009. Conscientes de la situación económica que actualmente enfrentan los Colegios Federados, como consecuencia de la disminución de ingresos captados mediante la impartición de cursos, por la ausencia de reformas fiscales para el año 2009, la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, en un afán de apoyarlos, confirma su disponibilidad para impartir los cursos.

Folio 28/2008-2009. Con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, da a conocer que es obligatorio el envío del listado de conceptos que sirvieron de base para determinar el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), hasta en tanto entre en vigor el nuevo servicio de Declaraciones y Pagos (DyP).

Folio 29/2008-2009. En la sesión del Comité Ejecutivo Nacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., celebrada el 18 de abril de 2008, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (CONPA), presentó a consideración de este organismo lo que representa un cambio trascendental para los Contadores Públicos que ejercen en forma independiente.

Folio 30/2008-2009. Como es de su conocimiento, el lunes 16 de febrero de 2009, se llevó a cabo la Segunda Junta de Gobierno 2008-2009, en las instalaciones del edificio de la Contaduría Pública, ubicado en Bosques de Tabachines, número 44, Fracc. Bosques de las Lomas, Ciudad de México, Distrito Federal. En este evento, el Auditor Financiero informó el número de votos que se obtuvo en la segunda votación al proyecto de modificaciones a los Estatutos y Reglamentos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP).

Folio 31/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), les recuerda que es indispensable contar con el certificado digital de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL), para presentar las declaraciones anuales de personas morales del ISR e IETU correspondientes al ejercicio 2008, ya que es el único medio para cumplir con esa obligación.

Folio 32/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, mediante la Comisión Representativa ante las Administraciones Generales de Fiscalización del Servicio de Administración Tributaria (AGAFF), da a conocer que el día de hoy se publicó en el Diario Oficial de la Federación, al Anexo 16 de la Cuarta Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2008, publicada el 30 de enero de 2009.

Folio 33/2008-2009. Se informa que el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF), impartirá el curso denominado "Nuevas Normas de Información Financiera para 2009, difusión para capacitadores", el cual se llevará a cabo los días 23 y 24 de marzo de 2009, en las instalaciones del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.

Folio 34/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, por

medio de la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (CROSS), con base en el convenio de difusión celebrado con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), da a conocer el comunicado mediante el cual, el Lic. Julio Miguel López Trosino, Gerente de Fiscalización de la Subdirección General de Recaudación Fiscal del INFONAVIT, mediante oficio SGRF/GF/0603/09, de fecha 20 de febrero de 2009, señala diversos aspectos para la presentación de los dictámenes de INFONAVIT, por el año de 2007.

Folio 35/2008-2009. Conscientes de la problemática que representa el nuevo instructivo para la presentación del dictamen fiscal de 2008, el cual fue emitido por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), en forma unilateral y sin consultar antes la opinión de la profesión colegiada.

Folio 36/2008-2009. De acuerdo con lo establecido en la regla II.2.8.8, de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2008, concerniente a la entrega de información relativa a los CPR y al cumplimiento de la Norma de Educación Profesional Continua, por parte de los socios de los 34 Colegios Federados, que deberá ser proporcionada ante la Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF), por parte del IMCP, se acompaña el formato preestablecido por la Administración de Registro y Evaluación de Contadores Públicos, del Servicio de Administración Tributaria.

Folio 37/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, mediante la Comisión Representativa ante las Administraciones Generales de Fiscalización del Servicio de Administración Tributaria (AGAFF), da a conocer que el 2 de marzo se publicó en el Diario Oficial de la Federación, al Anexo 16-A de la Cuarta Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2008, publicada el 30 de enero de 2009.

Folio 38/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, por medio de la Comisión Representativa ante las Administraciones Generales de Fiscalización del Servicio de Administración Tributaria (AGAFF), da a conocer que el 2 de marzo se publicó en el Diario Oficial de la Federación, al Anexo 16-A de la Cuarta Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2008, publicada el 30 de enero de 2009.

Folio 39/2008-2009. La Presidencia y la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, junto con la Comisión Representativa ante las Administraciones Generales de Fiscalización del Servicio de Administración Tributaria (AGAFF), dan a conocer a la membresía del IMCP el resultado de la reunión sostenida con el Jefe del SAT, Lic. Alfredo Gutiérrez Ortiz-Mena, respecto al Anexo 16 y 16 A de la Cuarta RMF para 2008. Instructivo para la presentación de los dictámenes fiscales del ejercicio de 2008.



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

- No se case con un producto, deje que las empresas de software hagan eso

Su negocio es lo que más importa en el proyecto de IN. En ocasiones, los argumentos tecnológicos están diseñados para respaldar estrategias comerciales.

- Conserve un claro sentido de lo que es práctico y urgente

Es mejor tener una respuesta aproximada a tiempo que una respuesta exacta tarde. Modelar un proceso o un área de negocios se trata de crear una abstracción que sea funcional, pero esto no significa que debamos desarrollar modelos exhaustivos que no vamos a aprovechar pronto.

- Involucre a las personas adecuadas para lograr el objetivo

A veces, los proyectos de IN fracasan porque no se dispone de elementos suficientes para construir un buen modelo de negocios.

- Limite el número de involucrados

¿Recuerda cuando usted se sentaba frente a su hoja de cálculo y desarrollaba un modelo simple de P&L en un par de días? La complejidad de un proyecto de IN crece, proporcionalmente, con el número de personas que opinan sobre el proyecto.

- Exija resultados pronto


Considere que un modelo de IN puede entregarse en unas cuatro semanas, mientras que un sistema de ramificación organizacional podría requerir de mucho más tiempo.

Esta estrategia es *Quick and dirty*, pero no en un sentido peyorativo, sino en el sentido de que la IN, en épocas de crisis, debe ser fácil de implementar y tiene que dar resultados lo antes posible.

Conclusión

A diferencia de lo que hemos vivido en otros entornos económicos, hoy no podemos darnos el lujo de no hacer nada. Tomar decisiones racionales es elemental para cualquier organización y persona que tenga una sana aversión al riesgo.

Usted está en un periodo de guerra y tiene que ir al frente, no hay de otra. Seguramente, usted querrá ir a la guerra en un Panzer y no a pie. Haga lo posible por ir a la guerra lo más preparado posible, ¡pero vaya!

Tenga presente que la Inteligencia de Negocios ya es para todos. 

EVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En las organizaciones

MBA Sergio Gutiérrez Mora

Hoy en día, las organizaciones operan en un ambiente dinámico y en constantes cambios. La habilidad para transformarse y adaptarse es de vital importancia para sobrevivir. La globalización y las nuevas tecnologías han influenciado, enormemente, la forma de hacer negocios y, por consiguiente, las relaciones entre las empresas, los consumidores y los diversos usuarios de la información.

Las organizaciones deben concentrarse en buscar nuevas estrategias, tecnologías y formas de interactuar con los consumidores para generar o incrementar valor y asignar recursos de la mejor manera posible. Por otra parte, el crecimiento de bases de datos, su integración y su transformación en información oportuna, para la toma de decisiones, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y fiscales, representan retos importantes para las empresas.

¿Qué es *Business Intelligence*?

Business Intelligence (BI), puede definirse como: proporcionar la correcta información, al usuario correcto, de manera oportuna. Es decir, BI ayuda a las organizaciones a asignar recursos en aquellas estrategias con mayor posibilidad de éxito, al explicar y aprender del pasado, controlar y comunicar el presente, y proyectar el futuro.

En la actualidad, BI es la única verdadera fuente de ventaja competitiva sustentable entre las empresas, porque permite detectar y generar fuentes de ingresos, manejar costos y obtener utilidades, innovar y adaptarse a los cambios en su entorno.

Es importante destacar que BI no se limita a la selección de un software que proporcione la información, ni tampoco a la utilización aislada de *reporting queries*; la herramienta de BI va más allá de eso, ya que es la integración de cuatro dimensiones: infraestructura, conocimiento, capital humano y cultura de la empresa, las cuales tienen que evolucionar, simultáneamente, para generar el mayor beneficio en el uso de la información en la organización.

Modelo de evolución de la información

Gloria J. Miller desarrolló un modelo de evolución de la información que proporciona un marco de referencia para evaluar el grado de madurez de la organización en el uso de la información. De igual forma, ayuda a definir los pasos necesarios para alinear BI con la estrategia de negocios y establecer objetivos a corto y largo plazo. Entre las ventajas que ofrece este modelo se encuentran las siguientes:

- Describir la situación actual de la organización y formular objetivos.
- Establecer un proceso para entender y cambiar cómo se usa la información en la organización.
- Determinar medidas de desempeño que contribuyan a una mejor toma de decisiones.
- Establecer las bases para el desarrollo de BI dentro de la organización y una plantación adecuada para lograr las metas establecidas.

Este modelo contiene cinco etapas y cada etapa incluye y supera la etapa anterior (ver tabla 1).

Cada etapa varía de acuerdo con el tipo de organización e industria; sin embargo, cada una contiene características predecibles entre la cuatro dimensiones, las cuales tienen que evolucionar al mismo tiempo para obtener el máximo beneficio de la inversión que se haga en sistemas de información. Del mismo modo, se tiene que evaluar la manera en que la empresa captura, transforma, define, valida, analiza y almacena la información.

Business Intelligence es un cambio estructural en la generación y uso de la información para una mejor toma de decisiones

Tabla 1. Modelo de evolución de la información



Tabla 2. Relación entre las etapas evolutivas y las cuatro dimensiones

	INFRAESTRUCTURA	CONOCIMIENTO	CAPITAL HUMANO	CULTURA
NIVEL 1 OPERAR	-SISTEMAS MANUALES -COMPUTADORAS NO CONECTADAS EN RED	-PERSONAL	-INDIVIDUAL	-YO
NIVEL 2 CONSOLIDAR	-SISTEMAS FUNCIONALES	-DEPARTAMENTAL	-COLABORA CON MIEMBROS DE SU MISMO GRUPO	-NOSOTROS CONTRA ELLOS
NIVEL 3 INTEGRAR	-SISTEMAS EMPRESARIALES	-EMPRESARIAL	-INTERACTIVO CON OTROS GRUPOS DENTRO DE LA EMPRESA	-TODOS NOSOTROS
NIVEL 4 OPTIMIZAR	-SISTEMAS EMPRESARIALES EXTENDIDOS	-EMPRESARIAL EN BUSCA DE LA MEJORA CONTINUA	-MENTALIDAD EMPRESARIAL Y TOMA DE RIESGOS	-NOSOTROS Y NUESTROS SOCIOS
NIVEL 5 INNOVAR	-SISTEMAS ADAPTABLES	-PREDICCIÓN DEL FUTURO A TRAVÉS DE SIMULACIONES PARA REDUCIR RIESGOS Y MAXIMIZAR UTILIDADES	-PROACTIVO EN BUSCA DE NUEVOS RETOS Y OPORTUNIDADES	-INNOVACIÓN Y CAMBIO CONSTANTE

Considerando lo anterior, la tabla 2 ilustra lo siguiente:

- **Infraestructura:** equipos, paqueterías, redes, herramientas y tecnologías que crean, manejan, almacenan y diseminan la información.
- **Conocimiento:** políticas, procedimientos, normatividad, y reglamentos, etc., que definen la generación, validación y uso de la información, así como la implementación de medidas de desempeño.
- **Capital humano:** selección y reclutamiento del personal, así como su desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño.
- **Cultura:** comportamientos corporativos e individuales que in-

fluencian el flujo de información al interior de las organizaciones. Entre ellos, la adaptación al cambio, estructura salarial, interacción entre grupos formales e informales, alineación de objetivos corporativos con objetivos individuales, etcétera.

Se puede concluir que BI no es una panacea, es un cambio estructural en la generación y uso de la información para una mejor toma de decisiones. Analizar el pasado no es suficiente para tener éxito. Hoy en día, es necesario crear modelos que ayuden a predecir el comportamiento de los clientes, los competidores y los mercados; así como, generar valor en el uso de la información que contribuya a maximizar la riqueza en las organizaciones. *P*

De reservas y tipo de cambio

Sin duda, a la fecha, una de las inquietudes más relevantes, es hasta dónde podrá llegar el Banco Central con sus intervenciones. La pregunta puede ser equivalente a la trayectoria del peso mexicano (aunque no necesariamente). El tipo de cambio se ha convertido en una variable de inestabilidad para los mercados, no sólo por la exposición de empresas a deudas en dólares, sino por su potencial inflacionario, y un posible obstáculo para que Banxico siga bajando tasas de interés como se prevé hasta la fecha.

Al mismo tiempo, las autoridades han aceptado que hay un componente de especulación en contra del peso, lo que mermó la efectividad de las subastas de dólares y amenaza con la continuidad de operaciones desordenadas en el mercado cambiario. Existe una serie de indicadores fundamentales que nos permiten obtener conclusiones importantes, tanto sobre el margen de intervención, por parte de Banco de México, así como el nivel de tipo de cambio en el mediano plazo.

- **México recibirá menores flujos de dólares.** Existen pocas dudas acerca de que la recesión global significará menores flujos de dólares hacia México, por concepto de exportaciones, remesas, inversión y turismo. Esto implica que el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos, aumentará para ser mayor a 2% del PIB al cierre de 2009, el mayor nivel de los últimos ocho años. Para 2009, es probable que haya un faltante de capitales en las cuentas externas (que podría arreglarse con la cobertura de ventas petroleras o mayor deuda externa).

En efecto, si el déficit en cuenta corriente es cubierto por la Inversión Extranjera Directa (IED) de la cuenta de capitales, el sector externo es sano. Por el contrario, si el déficit en cuenta corriente no es financiado por la IED, entonces ese problema del sector externo, deberá reflejarse en la depreciación de la moneda local, algo que estaría presente en 2009, y ya descontado por el mercado cambiario. Esto obstaculizará que el peso recupere el terreno perdido frente al dólar, desde octubre pasado.

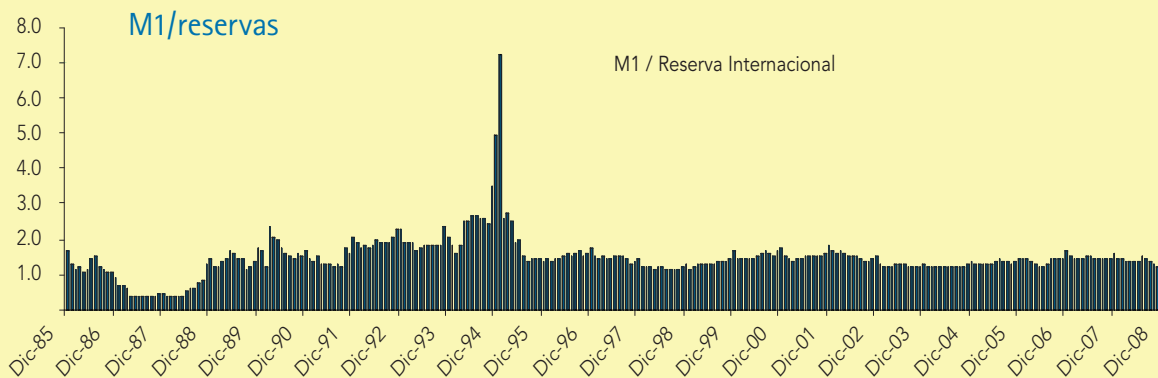
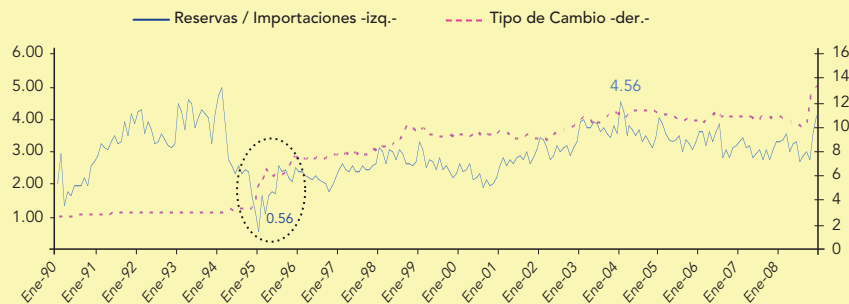
- **Las importaciones de México se desacelerarán.** Si bien, México deja de recibir dólares, también deja de gastarlos por concepto de importaciones. Lo anterior, dado que los determinantes de las importaciones son el crecimiento esperado de la economía y el tipo de

cambio. En las circunstancias actuales, las empresas dejarán de consumir bienes de capital e intermedios importados, y las familias dejarán de consumir bienes de consumo importados. De hecho, al último trimestre de 2008, las importaciones sumaron poco más de 71 mil millones de dólares, por debajo de los 85 mil millones de dólares del trimestre previo, y de los 76.6 mil millones del mismo trimestre en el año anterior. Este efecto compensación en el sector externo de México, se ha dado en otros momentos, permitiendo —junto con la flexibilidad del tipo de cambio— un ajuste pronto en el sector externo. Prevemos que durante 2009, las reservas internacionales puedan cubrir al menos tres meses de importaciones, una convención usual que permite determinar la salud relativa del sector externo.

Si las reservas pueden cubrir al menos tres meses de importaciones, el país se encuentra en una posición relativamente cómoda. Éste es y seguirá siendo el caso de México durante 2009, notando que hacia finales de 2008, si se dio una descomposición que explica la depreciación del peso. En contraste, entre 1994 y 1995, el sector externo de México lucía seriamente dañado.

- **Las reservas cubren la deuda externa.** Si las reservas internacionales cubren la deuda externa, entonces no debe haber mayores problemas para el país en cuestión. En la actualidad, las reservas internacionales de México cubren la totalidad de la deuda externa del sector público y 61 veces la deuda externa del sector público a corto plazo. Modificaciones a esta regla para hacerla más precisa, incluyen que las reservas deben cubrir la totalidad de la deuda externa (tanto pública como privada) y, primordialmente, de corto plazo (con vencimiento menor a un año). Incluso con esta regla, la situación actual al respecto para México es cómoda, con un cociente de reservas/deuda externa de corto plazo (llamada Regla Greenspan-Guidotti), mayor a uno, una situación muy diferente a la que prevaleció entre 1994 y 2000.
- **Dinero en circulación y reservas.** Una cuestión central es saber si el Banco Central puede soportar la presión de que todo el circulante en moneda local se convierta a dólares. Esa situación extrema se evitaría si la razón del agregado monetario M1 (circulante y depósitos a la vista) entre reservas internacionales es cercano a uno. Niveles mayores implican que una corri-

Reservas/importaciones y tipo de cambio



Fuente: Elaboración propia con información del Banco de México

da contra el Banco Central es probable. Algo similar se dio entre 1994 y 1995; sin embargo, bajo las circunstancias actuales, la evidencia muestra que el nivel de reservas es adecuado.

Una prueba complementaria es que las reservas internacionales igualen al menos 5% de M2 (o bien, 0.05 de cociente de M2/reservas). En el caso de México, nuevamente, el indicador brinda un escenario de salud para la economía mexicana. Con este mismo indicador, entre 1994 y 1995, fue notorio que la situación era mucho más precaria en ese momento (considerando, además, el régimen semifijo que imperaba en el peso/dólar).

Conclusión

El peso mexicano se depreció frente al dólar, a partir de octubre de 2008, por cuestiones fundamentales como lo era un sector externo más descompuesto esperado en el corto plazo, situación que ya está incorporada en el mercado. Además, la presión para el peso subió de tono desde la quiebra de Lehman Brothers que causó mayor percepción de riesgo, salida de capitales de mercados emergentes y una fuerte demanda de dólares en México, por parte de algunas empresas con problemas de deudas o derivados. No obstante, la continuidad en la depreciación del peso mexicano no tiene mucho sustento, incluso, mediante ejercicios teóricos de diferenciales de tasas

de interés o diferenciales de inflación esperada, el peso/dólar debería aproximarse hacia 13.80 pesos (Ixe estimado) por dólar para el final de 2009.

También, se añadirá que el gobierno recibirá poco más de 10 mil millones de dólares por cobertura de ventas petroleras, una entrada a las reservas; que habrá ingresos por mayor deuda externa ya autorizada por el Congreso; y que el Banco Central tiene una línea de swaps por 30 mil millones de dólares que aún no ejerce con la Reserva Federal de Estados Unidos. En el corto plazo, la presencia de la aversión al riesgo que causa altos niveles de volatilidad (todavía históricamente alta a la fecha) seguirá siendo el determinante esencial del peso/dólar, con la posibilidad de ver cotizaciones hacia 15.50.

Creemos que el Banco de México seguirá interviniendo, pues cuenta con suficiente margen de maniobra para hacerlo, entendiendo que no tiene un objetivo específico de tipo de cambio, sino que su propósito es evitar operaciones desordenadas en el mercado cambiario. Una vez que los mercados internacionales se normalicen y se reactive un ligero apetito por el riesgo, los grandes capitales podrían ir migrando gradualmente hacia economías emergentes, como la mexicana. **P**

Luis Flores S.
Economista Senior Ixe Grupo Financiero
lfloressa@ixe.com.mx


Membrecía con



¿Se escribe, de veras, la palabra membrecía con c? Antes de llegar a la respuesta, es interesante conocer sus antecedentes. La palabra membrecía es realmente nueva. Si repasamos las últimas ediciones del *Diccionario de la lengua española*, emitido por la Real Academia Española (RAE), nos enteramos de que la palabra en cuestión no aparece en la vigésima edición (1984), ni en la vigésima primera (1992), sino que lo hace a partir de su vigésima segunda edición (2001) y con la grafía membrecía con s.

Al no aparecer todavía la vigésima tercera edición del diccionario de la RAE, usted dirá que, entonces, membrecía debe escribirse con s, sin embargo, no es así. En 2005, la RAE publica su *Diccionario panhispánico de dudas*, en el que explica, con claridad, que membrecía debe escribirse con c y expone el porqué: "...el sufijo español para formar este tipo de derivados es -cía (de abogado, abogacía; de clero, clerecía); la terminación -sía es propia de los sustantivos derivados de nombres o adjetivos que terminan en -s: burguesía (de burgués), feligrés (de feligrés)".

Finalmente, la RAE edita en 2006 su *Diccionario esencial de la lengua española*, imprescindible para quien desea un instrumento que le respalde para escribir, de manera apropiada, las palabras y conocer su significado preciso, donde indica: membrecía (con c), como usada en México y América Central, con el significado de condición de miembro de una entidad y también como conjunto de miembros.

Después de tan completa explicación por parte de la RAE, no volveremos a escribir membresía sino **membrecía**. 

Lic. Willebaldo Roura Pech
Director Ejecutivo del IMCP
wroua@imcp.org.mx

La EPC, una cuestión de ética y desarrollo profesional

Una de las tendencias actuales, dada la rápida obsolescencia y complejidad del conocimiento, es la medición de competencias: lo importante no es saber, sino saber hacer.

En el caso de la Contaduría Pública lo anterior es un imperativo, pues la esencia de la profesión consiste en generar información útil y relevante de las distintas entidades económicas, para la toma de decisiones. Para esto, es necesario conocer el contexto del negocio y su ámbito de acción, estrategia, operaciones, políticas y cómo repercute en la valuación y presentación de las transacciones.

Si a todo lo ya dicho, le agregamos el impacto que la tecnología y la globalización han tenido en la dinámica de las organizaciones, concluiremos que no resulta nada fácil mantener las competencias adquiridas, ya que se requiere de una continua formación que nos permita mantenernos al día y, a su vez, aumentar nuestros conocimientos y habilidades, de manera tal que apoye nuestro desarrollo profesional futuro.

Desde esta perspectiva la Educación Profesional Continua (EPC) tiene dos vertientes: la que se refiere a garantizar la calidad de los servicios profesionales prestados y la del compromiso personal con nuestro futuro desarrollo.

En un estudio de campo realizado por Andy Friedman y Susannah Woodhead, se concluyó que la mayoría de los programas de EPC, que hay en los organismos profesionales en el mundo, son de carácter obligatorio, debido a que se derivan del Código de Ética y repercuten en beneficio de la sociedad y los usuarios de los servicios que el Contador Público presta.

¿Porqué hacer obligatorio algo que resulta necesario para apoyar nuestro desarrollo profesional futuro? Porque no nos han enseñado a ser autocríticos y tendemos a mantenernos en nuestra zona de confort, a menos que haya requerimientos externos que nos obliguen a hacerlo.

Porqué no, en lugar de pensar en la EPC como una obligación más en nuestra agenda, la vemos como una posibilidad de planear y medir nuestras competencias para mantenernos vigentes y continuar con nuestro desarrollo en el futuro.

Los mismos autores plantean la posibilidad de evaluar la EPC, midiendo lo que denominan PDV (Professional Development Value), Desarrollo del Valor Profesional; es decir, la EPC logrará sus objetivos, sólo cuando incida sobre el desarrollo de nuestras competencias profesionales, garantizando la calidad de los servicios que prestamos.

A continuación se presenta el modelo propuesto (figura 1):

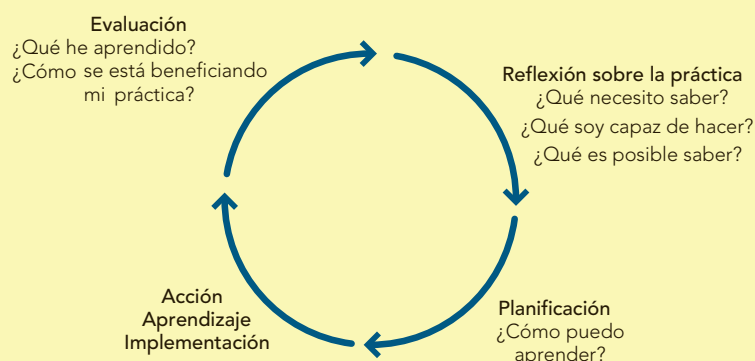


Figura 1. Ejemplo del ciclo CPD
(Adaptado de RPSGB *A Journey Round the CPD Cycle?*, 2004, 7)

Este modelo sugiere que el proceso de EPC debe iniciar con una reflexión personal de lo que se requiere saber hacer (competencias), planear cómo se puede conseguir, realizar lo planeado y evaluar si se obtuvieron los resultados deseados. Este ciclo debe ser continuo, para que permita mantenernos vigentes y aprender de manera permanente.

Ver la EPC de esta manera modifica nuestra actitud hacia la misma y nos permite cumplir, más que por una obligación por una motivación personal.

Bibliografía

Friedman, Andy & Woodhead, Susannah, *Approaches to CPD Measurements*, International Information Paper, International Federation of Accountants, February 2008.

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

Criterio del IMSS para integrar el tiempo extraordinario al SBC

Con la intención de establecer un criterio uniforme de revisión por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se emitió un oficio circular interno, mediante el cual la autoridad define la integración al Salario Base de Cotización (SBC) del tiempo extraordinario, el cual:

- Exceda de nueve horas en una semana o de tres horas en un día.
- Esté pactado en forma de tiempo fijo.
- Sea laborado sistemática y normalmente por el trabajador. Cuando sea evidente que no se derivan de circunstancias extraordinarias, sino permanentes por estar asignados normalmente a un puesto de trabajo o categoría, existiendo un pago normal y constante.

Resulta muy positivo que la autoridad procure que exista un criterio uniforme de aplicación; sin embargo, la redacción se presta a diversas interpretaciones en cuanto a lo señalado en los puntos primero y tercero, por lo siguiente:

- Exceda de nueve horas en una semana o de tres horas en un día.

No es claro si se pretende que se califiquen en una u otra situación o en ambas; por otra parte, no es claro si se pretende considerar tres horas diarias, tres veces a la semana, lo que puede llevar a diversas consideraciones como sigue (los supuestos presentan horas extras):

— Supuesto 1

Una hora diaria lunes a viernes. Total cinco.

No excede de nueve a la semana y no excede de tres horas en un día. No hay integración.

A pregunta expresa realizada en la Subdelegación, contestaron que integrarían dos horas al exceder tres días. El oficio no hace señalamiento en este sentido.

— Supuesto 2

Lunes seis horas, martes tres horas, miércoles tres horas. Total doce.

Excede de nueve horas a la semana y solamente excede el lunes las tres horas. Integren solamente las tres horas que exceden el lunes.

A pregunta expresa realizada en la Subdelegación, respondieron que integrarían las tres horas del lunes y las que se paguen como triples.

— Supuesto 3


Lunes tres horas, martes tres horas, miércoles tres horas y jueves tres horas. Total doce

Excede de nueve horas a la semana. Integran tres horas. Coincidió con la respuesta de la autoridad, en virtud de que las tres horas son pagadas como triples.

- Sea laborado sistemáticamente y normalmente por el trabajador.

Al igual que en el caso anterior, se deja a discreción del revisor determinar si las condiciones están asignadas normalmente a un puesto de trabajo o categoría determinados, sin tomar en cuenta periodos, pedidos, órdenes especiales, que puedan llevar, por ejemplo, a que un grupo de trabajadores, esté por uno o dos meses siguiendo una rutina de trabajo que los lleve a estar laborando horas extraordinarias, fuera de las señaladas en su contrato de trabajo. En este sentido, no debe considerarse como pago normal ni constante.

Conclusión

Es indispensable que la autoridad analice, otra vez, lo contenido en el oficio interno emitido por el IMSS, en donde establecen los criterios de integración al SBC del tiempo extraordinario, con el fin de que no se preste a interpretación alguna, logrando que exista certeza para los patrones y se eviten actos de molestia por una interpretación contraria a lo contenido en la Ley del Seguro Social, que llevaría a los afectados a entablar una demanda en los tribunales. 

L.C.C. Héctor Manuel Castro Álvarez
Presidente de la CROSS del IMCP
hector.castro@mx.pwc.com

El CINIF... en breve

El 11 de noviembre de 2008, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), organismo gubernamental que tiene la misión de salvaguardar la estabilidad del sistema financiero mexicano y fomentar su eficiencia y desarrollo incluyente en beneficio de la sociedad, anunció junto con el CINIF, que a partir del año 2012, se requerirá a las entidades que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) que adopten todas las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) para emitir sus estados financieros, permitiendo su adopción anticipada para los ejercicios 2008, 2009, 2010 y 2011.

Lo anterior, ocurre porque los mercados de valores son cada vez más globalizados; los participantes en los mismos han manifestado la importancia de contar con un conjunto único de normas contables a internacionales para lograr que la información financiera de las empresas que cotizan en dichos mercados esté determinada sobre las mismas bases, con el fin de ser utilizadas y comparadas en cualquier parte del mundo.

Dentro de esta nueva fase del proceso de adopción de las IFRS para emisoras, el CINIF seguirá trabajando en el proceso de convergencia, emitiendo las NIF aplicables para las empresas mexicanas en general.


Además, el CINIF también enfocará sus actividades en:

- Participar en el análisis de las nuevas IFRS que se emitan y hacer, en su caso, guías para su aplicación en México.
- Emitir interpretaciones a las NIF como consecuencia de situaciones económicas y legales emergentes en nuestro país que requieran reconocerse en los estados financieros de las entidades.
- Desarrollar guías de aplicación de las NIF.
- Continuar con el proceso de convergencia de la normatividad contable entre los diversos sectores económicos de nuestro país; por ejemplo, participando en el desarrollo de normatividad gubernamental.

El CINIF ve el año 2012 como clave, pues el objetivo es que en ese año:

- Todas las entidades que cotizan en la BMV emitan sus estados financieros con base en las IFRS.
- Las entidades que no cotizan en la BMV emitan sus estados financieros con base en las NIF en convergencia con las IFRS, con las ventajas de considerar las características económicas y legales de nuestro país y de estar preparadas en español.

Para cumplir con ese importante objetivo, el CINIF tiene para este 2009 un importante inventario de proyectos el cual puede encontrarse en su página electrónica: www.cinif.org.mx.

A todas las personas que estén interesadas en las NIF, les invitamos a dar seguimiento a su desarrollo por parte del CINIF, precisamente mediante su página electrónica, pues en los próximos meses se emitirán, como parte de su proceso de auscultación, los proyectos de NIF que se pretende promulgar a finales del presente año para que entren en vigor en 2010. 

En México no se crea tecnología

Hace tiempo mi hija, que cursaba sexto grado de primaria, me dijo: "papá, dice la *miss* que en México no se crea tecnología". Por nada me da un ataque. Mi hija ha sido testigo de todo el tiempo, dinero y esfuerzo que mis colaboradores y yo hemos invertido en crear tecnología. Salvo que pensara que nació en otro país o en otro planeta, pues ella mejor que nadie sabía que en México sí se crea tecnología.

¿Habría olvidado todos esos sábados y domingos que no compartí con ella por estar creando tecnología? Algo andaba muy mal.

Minutos más tarde reflexioné acerca de lo que había dicho y, rápidamente, caí en la cuenta de que yo era quien andaba mal. Entonces, recordé a Guillermo González Camarena y la famosa disputa acerca de la invención de la televisión a color; después, pensé en Mario Molina y su premio Nobel, ¡qué orgullo tener un Nobel mexicano!, claro que lo recibió por una investigación realizada en el MIT en los EE.UU. Lo cual diluyó rápidamente mi efímera alegría. Así, seguí buscando otros casos y me costó trabajo encontrarlos.

Muchos mexicanos creadores de tecnología habían emigrado con sus investigaciones y resultados a otros países; otros más, habían vendido participaciones accionarias a empresas extranjeras para continuar con sus trabajos; y algunos por ahí, habían llevado sus operaciones a otros países para que en México los tomaran en cuenta. Esto hace que la creatividad de la que presumimos realmente pertenezca a otras economías. Por lo que concluí que era cierto, México, mi querido país, no es un creador neto de tecnología, más bien en un consumidor neto de la misma.


Por la noche decidí dar un poco de pelea. Estábamos cenando y le dije a mi hija: "dile a tu maestra que tiene razón... en parte. Que en México sí hay empresas creadoras de tecnología, DynaWare es una de ellas". Sin embargo, ella se negó rotundamente, me tiró un rollo basado en "¡qué oso!" y otras expresiones justificando porqué no lo haría. Por lo que, no me quedó más remedio que utilizar la última estrategia disponible, la resignación.

No obstante lo anterior, un par de días después retomé el asunto. La razón fue que recibí un correo electrónico de IBM, avisándome que DynaWare era finalista en el IBM PartnerWorld Beacon Award, es decir, habíamos sido escogidos, de entre los miles de socios de negocios de la empresa de Tecnologías de Información, más grandes del mundo, como una de las tres mejores soluciones de valor agregado. Esto se suma al "Reconocimiento de la Gran Orden de Honor Nacional al Mérito Autoral", que recibimos por parte del INDAUTOR, la SEP y la OMPI, así como al premio "Capital de México" que recibimos de la Universidad Anáhuac y del Grupo Editorial Expansión.

Crear tecnología en México no es muy difícil, sobre todo, considerando que hay gente muy inteligente, capaz, altamente creativa y comprometida. Lo sé porque en DynaWare trabajo todos los días con muchos de ellos. Lo difícil es lograr que esa tecnología sea aprovechada por más mexicanos cada día.

Por una parte, no somos muy proclives a invertir en nuestras empresas, menos en tecnología y rara vez lo hacemos si esta tecnología es mexicana. La competitividad de nuestro país ha decrecido enormemente en los últimos años. No debemos seguir permitiéndolo. La solución está en nosotros mismos, no en los demás. Debemos crear tecnología en México, y consumirla para ganarle la carrera a otros países que se han "puesto las pilas" y han "hecho la tarea". Está en nosotros hacer de México un país creador neto de tecnología.

En DynaWare estamos haciendo la tarea desde hace muchos años y hoy somos reconocidos en nuestro propio país y en el mundo, ya que somos el mejor software creado en México y el mejor *Enterprise Resource Planning* (ERP) de valor agregado del mundo IBM.

Confío en que pronto pueda demostrarle a mi querida hija y, por supuesto, a su maestra, que en México sí se crea tecnología. 

Rafael Funes Lovis
Presidente y Director General de DynaWare y Director del
Consejo Directivo de AMITI
www.amiti.org.mx

¿Las *netbooks* o ultraportátiles, son convenientes?

¿Qué son?

Una *netbook* o ultraportátil, es una computadora de bajo costo y de reducidas dimensiones, lo cual aporta una mayor movilidad y autonomía.

¿A quién se recomienda la *netbook*?

El usuario de este equipo será, casi con total seguridad, el propietario de otro equipo más pesado o de escritorio, quien busca una herramienta fácil de transportar y que le ofrezca las herramientas básicas para hacer notas durante sus reuniones, remplazando al papel, además de navegar por Internet durante sus desplazamientos.

El uso común de una *netbook* no se aleja mucho del uso que le daría a cualquier equipo portátil, es decir: leer el correo, navegar por Internet, abrir y editar documentos de Office (Word, Excel), ver alguna película cuando se esté de viaje, o hacer ediciones sencillas en fotos (en algunos funciona el *Photoshop* y otros programas de edición). Pero, sobre todo, se trata de equipos diseñados para llevarlos encima. Una *netbook* pesa alrededor de un kilo, es pequeña, cabe en cualquier mochila o bolso y la batería dura más de dos horas; aunque, la pantalla es pequeña y el teclado también se reduce, por lo que no es recomendable darle un uso prolongado. En cuanto a conectividad, cuenta con los mismos puertos que una portátil convencional (USB, Ethernet, WiFi, Bluetooth, audio, Webcam), RAM de 1 GB, discos duros de hasta 160 GB y una batería de hasta cuatro horas.

¿Cuánto cuestan?

El rango de precios va de \$4,200.00 a \$6,000.00. Pero, si se sale de este rango, al ser un equipo que no vale la pena, demasiado limitado o se pase de caro; entonces, pierde su principal objetivo: convertirse en el complemento portátil a nuestra PC profesional (o doméstico) principal.

Conclusión

La verdad es que me agrada pensar que la próxima vez que me desplace a una reunión, tendré un pequeño bolso con un equipo que pesa tan sólo un kilogramo, en el cual puedo hacer todo lo que necesito y más. Este es el mayor argumento para hacerse de uno de estos equipos y no depender del precio.



La nueva generación de equipos portátiles de precio ajustado y características modestas, están especialmente pensados para dar movilidad a sus usuarios, y convertirse en el equipo secundario del trabajo o de casa. Por tal motivo, tenemos que pensar en ellos como en un complemento que nos dará muchas ventajas, respecto a los *Personal Digital Assistant* (PDA) y portátiles, y no como la computadora convencional, súper equipada, que se utiliza para todo y que la mayoría quiere tener, aunque sea más costosa. P

Ing. Edmundo Rodríguez Valenzuela
Asesor de la Dirección General del Metro
edmundo.rv@gmail.com

La conservación del empleo: reto para todos

Como una respuesta natural a la problemática que muchas organizaciones tienen en estos momentos, surge la necesidad de revisar la optimización del gasto. Dentro de este proceso de reflexión, también de forma natural, se presenta la idea tentadora de seguir aplicando las medidas de los años ochenta y noventa, del *downsizing* y la reingeniería, esta última entendida como la disminución de trabajadores. En ese entonces, estas opciones dieron lugar al inicio de una nueva problemática interna en las organizaciones y motivaron un severo impacto, pues esas acciones, poco cuidadas, provocaron despidos masivos de trabajadores.

Asimismo, quienes conservaban su trabajo percibían una toma de decisiones no relacionada con la calidad del trabajo y su rendimiento, sino con parámetros fríos poco entendibles; pero, como eran épocas de crecimiento, las empresas seguían vendiendo, los despedidos se colocaban, había crédito, la vida se balanceaba y la sociedad lo asimilaba. Ahora la situación es muy diferente.

A escala internacional, hemos seguido las recetas dictadas por la guía neoliberal y vivimos en un mundo global del que no podemos sustraernos, por lo tanto, estamos y estaremos influidos por esta crisis mundial, debido a nuestra dependencia del exterior. En consecuencia, el contexto internacional no lo podemos obviar ni olvidar y tampoco despojarnos de él. En este sentido, es donde se plantea la conveniencia de no operar la pérdida de empleos, pues esto afectará el consumo y demandará nuevos ajustes de las empresas. De ahí el reto de conservar, en lo posible, la planta laboral contratada como objetivo primordial europeo y americano, y quizá de países como el nuestro.

De la particularidad del momento se deriva la necesidad de no operar análisis clásicos y de inercia, para analizar el punto de optimización del gasto, es decir, no caer en la tentación, no siempre necesaria ni única, de disminuir la planta productiva contratada. Más bien, el reto es cómo conservarla, cómo conservar el nivel de empleo y cómo no disminuir la demanda que afecta a las empresas y a la sociedad.



Sin duda, la crisis actual no es igual a otras. Si pensamos en la problemática mexicana, la crisis que hubo entre 1994 y 1995 no fue mundial y pudimos contar con recursos del exterior, así como con una demanda para sortear las dificultades. Sin embargo, hoy la economía de todos los países está afectada, en mayor o menor grado, en especial la americana con la que se tiene una relación económica-laboral.

De ahí que nuestros planteamientos deben ser más reflexivos, pues, sin duda, los americanos y europeos protegerán sus economías, su planta laboral y sus intereses frente a la desaceleración económica-financiera y frente al *crack* crediticio que se vive en el mundo. Su reacción ha sido rápida y flexible con una intervención estatal determinante en donde el pensamiento de Keynes parece resurgir.

Por lo anterior, en nuestros análisis como asesores organizacionales, es preciso considerar el momento coyuntural que vivimos, ir más allá de lo fácil y aportar enfoques, dependiendo del momento de inflexión en que se viva, y de la importancia del empleo como medio de consumo para la sobrevivencia y beneficio, en el largo plazo, de nuestras empresas y del país. **P**

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García
bcastelan1148@prodigy.net.mx