

# *Visión*

## El concepto y la estrategia del negocio

*El concepto y la estrategia del negocio  
¿Qué hay de nuevo en Convergencia contable?  
Tres factores clave para el éxito  
Administración de los contratos de servicios  
¿Cómo contribuye a la productividad de mi empresa?  
Actualidades en IFRS  
Diez conceptos prácticos para lograr controles internos confiables a terceros  
Protección de Datos Personales ¿Realmente tiene su organización control respecto de los datos personales que recopila, almacena y transfiere a terceros?*

Febrero 2011



# Editorial

## **Enfocarse en la estrategia: prioridad en la operación de su negocio**

El nuevo año siempre nos motiva a renovarnos, a aprender de nuestras experiencias y a sembrar con mayor ímpetu y constancia para cosechar los mejores y buenos frutos. Tratándose de nuestro negocio, un nuevo año representa la búsqueda de oportunidades y de reenfocar lo necesario para mejorar el desempeño de las áreas clave.

Definir o redefinir el concepto y la estrategia de negocio son los primeros pasos que debe tomar una entidad para aprovechar las oportunidades de negocios, sobre todo en estos primeros meses del año donde la idea es potencializar lo que se ha venido trabajando. Bajo esta premisa desarrollo el artículo de portada de la revista Visión: “El concepto y la estrategia del negocio”, el cual describe y analiza ambos temas fundamentales para el crecimiento de su empresa. Sin duda, las compañías que aplican mejor sus prácticas son las que se aseguran que su estrategia refleje su concepto de negocio.

Los invito a la lectura de este artículo que se complementa con el análisis de los Factores clave para el éxito, artículo que reflexiona sobre la actitud de la gente, el trabajo en equipo y la comunicación, como elementos básicos para su empresa. Y es que hoy éste es el reto; si pretendemos reenfocar nuestros esfuerzos, renovar y aplicar las mejores prácticas es necesario mostrar una mejor actitud hacia el trabajo; pretender un trabajo individual no beneficia a la organización. El trabajo en equipo es indispensable para que el concepto y la estrategia del negocio fluyan, como debe fluir la comunicación para el logro de los objetivos como organización.

Visión, edición Febrero 2011 contiene más información actual en materia de convergencia contable, IFRS, Control Interno, Contratos de Servicios y Aspectos legales como la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

**Carlos Méndez**  
Socio Líder de Auditoría

Suscripción en línea:  
<http://www.pwc.com/mx/registrovision>





## **Contenido**

El concepto y la estrategia del negocio	04
¿Qué hay de nuevo en Convergencia contable?	08
Tres factores clave para el éxito	12
Administración de los contratos de servicios ¿Cómo contribuye a la productividad de mi empresa?	16
Actualidades en IFRS	20
Diez conceptos prácticos para lograr controles internos confiables a terceros	24
Protección de Datos Personales	30

### **Equipo Visión**

**Consejo Editorial:**  
Francisco Álvarez, Juan Manuel Cárdenas, Ruperto España, Bernardo González, Michelle Orozco, Joaquín Silva y Cecilia Sandra Versolato.

**Colaboradores:**  
Raúl Arteaga, Claudia Guzmán, Carlos Méndez y Carlos A. Vela.

**MPC**  
**Comunicación:**  
Margarita Castillo  
**Diseño Editorial:**  
Iliana España

**Síguenos en:**  
pwc-blog.mx  
@PwC\_Mexico  
facebook.com/PwC-Mexico

---

# El concepto y la estrategia del negocio

**Carlos Méndez**  
Socio Líder de Auditoría

***Definir o redefinir el concepto y la estrategia de negocio son los primeros pasos que debe tomar una entidad para aprovechar las oportunidades de negocios***

El concepto de negocio describe a la compañía y esquematiza esas oportunidades; la estrategia es el plan macro que describe acciones y enfoques clave a largo plazo para alcanzar metas específicas, las cuales fundamentan el crecimiento de la compañía. Sin duda, las compañías que aplican mejor sus prácticas son las que se aseguran que su estrategia refleje su concepto de negocio.

Al considerar sus enfoques de estrategia, las compañías líderes también contemplan las diferentes actividades que soportan estos enfoques, así como los problemas y circunstancias clave que afectan el ambiente del negocio. Sus enfoques estratégicos incluyen procedimientos para mejorar las operaciones internas, manejar los retos de la industria y así aprovechar nuevas oportunidades. Con estos esfuerzos sin duda se asegura el éxito de las estrategias planteadas.

Las compañías líderes adoptan un enfoque integral para mejorar sus estrategias, y adoptan prácticas efectivas entre las que destacan las siguientes:

***Equipar a la organización para la colaboración estratégica***

Ya que muchas personas están involucradas en el análisis, formulación y ejecución de la estrategia de una compañía, es necesario asegurarse de que todas coincidan en su interpretación de la estrategia. Las declaraciones, mensajes y directrices se transforman conforme pasan a través de la organización. Esto implica reinterpretaciones sucesivas en los que la información fundamental se pierde, y los asuntos secundarios ganan importancia. La información incompleta o inexacta afecta la toma de decisiones, lo que puede llevar a las partes involucradas a tomar caminos desfavorables en su trabajo diario. El daño provocado por esta falta de comunicación puede ser lo suficientemente severo como para sacar del camino correcto a una estrategia ganadora.

Las compañías líderes consideran a todos los grupos involucrados en el éxito o el fracaso de una estrategia. Estas compañías utilizan diversos métodos para alinear sus acciones y actividades con la estrategia, emplean herramientas tales como ayuda gráfica para exponer de forma visual la información estratégica y directrices estratégicas claras para guiar a los tomadores de decisiones. Muchas



compañías líderes también descubren que incorporar la perspectiva de un rango más amplio de experiencia y habilidades trae como consecuencia estrategias más integrales. Estas herramientas y procedimientos logran que las partes interesadas alcancen un propósito común. Los miembros del equipo que tienen un criterio unificado, trabajan juntos más fácilmente conforme evalúan e implementan nuevas propuestas, ideas y procedimientos, e igualmente cuando cambian de dirección al modificar la estrategia.

***Conservar flexibilidad en la posición como un atributo crítico para la ventaja estratégica***

Este mundo es altamente inestable debido a la abundancia de tecnologías en desarrollo, catástrofes y nuevas formas de competencia, lo cual hace que la incertidumbre sea inevitable. A pesar de que es difícil prevenir los cambios,



## Mejores prácticas en la Estrategia del Negocio:

- Equipar a la organización para la colaboración estratégica.
- Conservar flexibilidad en la posición como un atributo crítico para la ventaja estratégica.
- Reforzar las oportunidades estratégicas con fortalezas internas.
- Asegurar que las partes involucradas cosechen las ventajas competitivas.
- Aprovechar las oportunidades que surgen.

aquellas compañías que no están preparadas para superar estos retos enfrentan la posibilidad real de volverse obsoletas, o incluso de extinguirse.

Las compañías líderes enfrentan estos riesgos reevaluando continuamente su potencial para responder efectivamente al ambiente cambiante de negocio. Conforme se preparan para completar, sobrevivir y beneficiarse de las oportunidades cambiantes, implementan enfoques flexibles en sus estrategias continuas. Actuando proactivamente, se preparan para reaccionar rápidamente a una amplia variedad de posibilidades, sean éstas probables o inesperadas. Lo anterior lo consiguen explorando nuevas ideas, posibles inversiones, y cursos de acción que podrían determinar nuevas estrategias para la compañía. También cambian el enfoque para que el personal esté listo y acepte nuevas maneras de trabajar. Las compañías que se mantienen en posición para enfrentar

los eventos más probables, tanto positivos como negativos, tendrán más capacidad de reinventar para afrontar nuevos retos en el futuro.

### **Reforzar las oportunidades estratégicas con fortalezas internas**

La dinámica de cambios que hay en el ambiente de negocios, dificulta a las compañías un avance lo suficientemente rápido en las estrategias de crecimiento como para capitalizar nuevas oportunidades o simplemente para conservar su mercado. Una estrategia que utilizan las compañías líderes para avanzar más rápidamente, es el reenfoque en las competencias y los activos principales para cubrir necesidades nuevas o mayores. Ésta es una solución efectiva en cuanto a costos, porque las compañías, de una forma intencional o no, previamente ya han invertido en su desarrollo.

Dichas compañías líderes encuentran que activos tales como propiedad intelectual, patentes, procesos de producción y manera de pensar de los empleados, pueden ser aprovechados de modo que generen utilidades. Algunas también combinan sus capacidades con las de otras compañías para alcanzar una mayor participación de mercado. Este enfoque les ayuda a lograr los resultados más rápido que si trabajaran en desarrollar las capacidades necesarias internamente. Al analizar las alianzas, fusiones y adquisiciones, las compañías líderes se enfocan en aquellas oportunidades que verdaderamente soportan su estrategia.

Las compañías experimentadas también se aseguran de que, al cambiar o ampliar sus estrategias, los cambios no interrumpan o destruyan esas cualidades que determinan su éxito actual. A menudo estas cualidades invisibles diferencian a la compañía, tales como vínculos implícitos entre departamentos esenciales, cultura de la compañía, una preocupación espontánea por el ambiente y el trato a los empleados.

### **Asegurar que las partes involucradas cosechen las ventajas competitivas**

Además de un buen plan estratégico, muchos otros elementos contribuyen a las estrategias exitosas, tales como estructuras organizacionales y un buen manejo de imagen pública. Con más frecuencia se ve que las compañías invierten una parte de sus recursos para desarrollar y mejorar estas actividades indirectas de administración estratégica. Mientras que estas inversiones por sí solas no crearán una ventaja competitiva, su administración las convierte en esfuerzos estratégicos con mayor probabilidad de tener éxito.

Al analizar sus operaciones, las compañías líderes a menudo descubren que las personas refuerzan su estrategia: su labor, conocimiento, experiencia, interacciones y opiniones, entre otras cosas, juegan roles esenciales. Por lo tanto, buscan aumentar el apoyo al manejar relaciones a nivel interno y externo, ya que encuentran que este enfoque es tan significativo como invertir en procesos, equipo e instalaciones. Las compañías previsoras fomentan las redes de comunicación informal, y buscan el apoyo de la comunidad. Estas inversiones ayudan para que los esfuerzos estratégicos alcancen resultados más rápidos y que sean más sencillos de implementar.

### **Aprovechar las oportunidades que surgen**

Muchas compañías se dan cuenta que ignorar las oportunidades de negocio que surgen equivale a ignorar las posibilidades de generar utilidades. El problema que enfrentan es cómo aprovechar estas oportunidades y determinar cuáles opciones tienen más posibilidades de éxito. A menudo la respuesta se relaciona con sus motivos de expansión: a veces sucede que desean ir más allá de un mercado que ya está totalmente aprovechado, capitalizar cambios en los ambientes geopolíticos o del consumidor, o incluso aumentar el éxito de una estrategia que ya es ganadora.

Las compañías líderes analizan cómo sus recursos y productos pueden cubrir mejor las necesidades de otros mercados y de nuevas geografías. Entre las estrategias que eligen está el reenfoque de su identidad para ver los mercados relacionados que antes eran invisibles y de su perspectiva acerca de los clientes para descubrir estrategias más efectivas para llegar a ellos. Asimismo, tienen en cuenta que no obstante que algunas oportunidades pueden fortalecer las estrategias continuas, todas implican riesgos. Para administrar estos riesgos, las compañías líderes también determinan los efectos que las estrategias de expansión tendrán en sus estrategias y en sus operaciones continuas.

### **Conclusión**

Generar valor para los accionistas, para la sociedad y para las personas que en ésta laboran, es un objetivo clave en una empresa líder.

Por ello, no se olvide que las compañías que son consideradas como grandes actores en los mercados en los que se desenvuelven generan valor haciendo uso de la innovación cuando desarrollan una estrategia de negocios y se aseguran que las partes involucradas conozcan la estrategia; enfocan sus esfuerzos para llevarla a cabo; son flexibles, modifican sus posiciones mediante el aprovechamiento de sus fortalezas y forman equipos de alto rendimiento; finalmente, son visionarias y aprovechan las oportunidades que se presentan.



---

# *¿Qué hay de nuevo en Convergencia contable?*

***Sandra Cecilia Versolato***  
Socia de Auditoría, experta  
en Metodología y Normatividad

El 29 de noviembre de 2010, tanto el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera de los Estados Unidos de América (FASB por sus siglas en inglés) como el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) publicaron un informe de avance, el cual incluye un plan y una programación revisados en relación con sus proyectos y estrategia de convergencia (1)

Este plan actualizado:

- Prioriza a los proyectos de convergencia de mayor importancia, que son aquellos que cubren aspectos de las normas de información financiera existentes y que requieren una mejora urgente;

- Confirma que los Consejos están contemplando cuidadosamente la retroalimentación recibida a través de cartas de comentarios y otros medios (por ejemplo, mesas redondas), y
- Reafirma el continuo compromiso de los Consejos para desarrollar normas de alta calidad, mejoradas y convergentes.

### Visión general de la estrategia de convergencia revisada

En su informe de avance, los Consejos conservan como fecha de terminación prevista junio de 2011 o antes para los proyectos de convergencia que consideran de mayor importancia. Asimismo, realizaron algunos cambios en el cronograma para ciertos proyectos de menor prioridad.

#### Proyectos de mayor importancia

Proyectos Prioritarios	FASB		IASB	
	Auscultación	Norma Final	Auscultación	Norma Final
<u>Instrumentos Financieros:</u>	Q2 2010*	Q2 2011		
Reconocimiento y Medición				
Activos			2009*	2009*
Pasivos			Q2 2010*	Q2 2011
Deterioro (2)			Q4 2009*	Q2 2011
Cobertura (3)			Q4 2010	Q2 2011
Reconocimiento de Ingresos	Q2 2010*	Q2 2011	Q2 2010*	Q2 2011
Arrendamientos	Q3 2010*	Q2 2011	Q3 2010*	Q2 2011
Estado de Resultados Integral	Q2 2010*	Q1 2011	Q2 2010*	Q1 2011
Medición del Valor Razonable	Q2 2010*	Q1 2011	Q2 2010*	Q1 2011

Se publicó un informe de avance, el cual incluye un plan y una programación revisados en relación con sus proyectos y estrategia de convergencia

*El IASB planea emitir la norma para ser auscultada, la que incluirá un modelo de deterioro revisado, a principios de 2011. Sin embargo, ambos Consejos tienen la meta de completar esta fase del proyecto de instrumentos financieros en junio de 2011*

#### **Otros cambios a la estrategia**

Los Consejos decidieron diferir las deliberaciones de los siguientes proyectos conjuntos: 1) presentación de estados financieros, 2) instrumentos financieros con características de capital, 3) esquemas de emisiones, y 4) la fase del marco conceptual relativa a la entidad económica.

Aunque el proyecto sobre la presentación de estados financieros ha sido postergado para después de junio de 2011, los Consejos acordaron avanzar con la parte relativa a operaciones descontinuadas del mismo. El IASB propondrá cambios a los requerimientos de revelación para operaciones descontinuadas en su proyecto anual de mejoras, y el FASB planea finalizar los nuevos requerimientos en el segundo semestre de 2011. Los Consejos también esperan publicar una norma para auscultación relativa a compensaciones en el balance general en el primer trimestre de 2011 y emitir esta norma en junio de 2011.

Mientras tanto, el IASB planea continuar trabajando en sus propios

proyectos, con el objetivo de reducir las diferencias entre IFRS y US GAAP. Los siguientes proyectos siguen siendo una prioridad para el IASB:

- Revelaciones relativas a desreconocimiento (alineadas con los requerimientos de US GAAP recientemente emitidos).
- Consolidación (particularmente en relación con entidades estructuradas).
- Contratos de seguros.

El IASB emitió la norma sobre desreconocimiento en noviembre de 2010, y espera emitir la relativa a consolidación en el primer trimestre de 2011 y la de Contratos de seguros en junio de 2011.

El FASB determinará su curso de acción sobre el proyecto de Contratos de seguros cuando reciba los comentarios del proceso de auscultación y los del IASB a través de su proyecto.

Recientemente, los Consejos también suspendieron deliberaciones sobre sus proyectos relacionados con Contingencias.

#### **¿Qué sigue?**

Planeamos publicar en breve un análisis más profundo sobre los proyectos de convergencia.

## Proyectos prioritarios para el IASB:

- Revelaciones relativas a desreconocimiento (alineadas con los requerimientos de US GAAP recientemente emitidos).
- Consolidación (particularmente en relación con entidades estructuradas).
- Contratos de seguros.

<sup>1</sup> Los proyectos de convergencia se derivan del acuerdo celebrado en 2006 entre los Consejos, denominado "Memorandum de Entendimiento". Este Memorandum establece la intención de los Consejos de colaborar para eliminar las diferencias importantes entre los principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos (US GAAP) y las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS). Los Consejos revisaron este Memorandum en noviembre de 2009 y nuevamente en junio de 2010.

<sup>2</sup> El IASB planea emitir la norma para ser auscultada, la que incluirá un modelo de deterioro revisado, a principios de 2011. Sin embargo, ambos Consejos tienen la meta de completar esta fase del proyecto de instrumentos financieros en junio de 2011.

<sup>3</sup> El FASB y el IASB difieren en el cronograma relativo a la emisión de las normas sobre operaciones de cobertura. El FASB espera recibir comentarios sobre la propuesta del IASB, pero no planea finalizar su propuesta de normas sobre operaciones de cobertura hasta después de junio de 2011.

\* Emitido.



# Tres factores clave para el éxito

## **Juan Manuel Cárdenas**

Socio de Auditoría, experto en Metodología y Normatividad

### **Introducción**

Indiscutiblemente el personal de una empresa es un elemento que genera valor, esto independientemente de que existen otros elementos que generan valor a un negocio.

Existen tres factores básicos que deben observarse en los negocios para generar sinergias en el logro de los objetivos de las empresas. Estos son: la actitud de la gente, el trabajo en equipo y la comunicación. Los factores están relacionados entre sí y tienen que ver con el elemento humano de la empresa que, si logran conjuntarse entre sí, se traducen en beneficios para la misma.

Hablando del personal, éste juega un papel crucial en el logro de las estrategias y objetivos de los negocios y por esto vale la pena reflexionar en los siguientes conceptos:

### **Actitud**

En mi experiencia profesional he observado que algunos negocios no logran alcanzar el éxito que planean a través de sus diferentes estrategias y acciones que desarrollan al inicio de cada año, a pesar de los esfuerzos en el desarrollo de un plan estratégico e involucración y compromiso de los directores de la empresa.

¿La pregunta es cuál es la razón de ello?  
¿En dónde está la falla?

Durante el año los reportes de los directores informan que las acciones se están llevando al cabo; sin embargo, al final del año se enfrentan a los descabros debido a que no se logran los números.

Uno de los aspectos que origina esto es el hecho de que las acciones se reportan como observadas, pero ellas son realizadas de forma o apariencia más que haberlas realizado de fondo. En la generalidad de los casos la actitud de la gente es crucial y ahí es donde se puede encontrar la posible causa de las fallas en el aterrizaje de un plan.

La actitud del personal es una de las fuerzas más determinantes que afectan el desempeño en general en un negocio y aquí es muy importante reconocer que cada individuo, por sus capacidades, personalidad, formación, etc. puede tomar diferentes actitudes en el desarrollo de sus labores cotidianas. La actitud tiene que ver con la cultura del negocio, la cual debe ser desarrollada y fomentada por el liderazgo del mismo.

En la medida en que las actitudes de cada individuo hacia el trabajo y sus compañeros se encuentren alineadas hacia los objetivos del negocio, se logrará además de la obtención de resultados, generar un valor intrínseco en la empresa.

Normalmente el liderazgo de una empresa establece una actitud de una búsqueda continua de mejoras (innovación, trabajo en equipo, información, comunicación, etc.) y la filosofía indica que si esa actitud se promueve y comparte con la organización, y cada persona dentro de una organización la replica, se crea una cultura.

En ocasiones, dentro de las empresas, se observa que ciertos niveles de la organización se encuentran satisfechos de los resultados, mientras los niveles operativos tengan un buen desempeño; sin embargo, ello no necesariamente implica que el personal está enfocado en la mejora constante.

Para cerrar el círculo y focalizarse en el logro de objetivos, es importante

fomentar que las personas adecúen su manera de pensar y trabajar respecto de sus labores individuales y colectivas (trabajo en equipo), con el apoyo de información (comunicación continua) del liderazgo de la organización sobre los objetivos de la empresa y la importancia de cada labor individual y grupal.

Por otro lado, y hablando de la innovación, debemos tener presente que el éxito del pasado no asegura el éxito en el futuro, empero, para tener mayor probabilidad de éxito es necesario innovar constantemente.

La gente que tiene apertura al cambio y adecúa su actitud, disfruta los esfuerzos de innovación y genera e impulsa el éxito de una organización. Es imperativo posicionar a las personas que se orientan al cambio en los roles

correctos y concientizarlas respecto a sus responsabilidades.

### ¿Por qué las personas y las organizaciones se resisten a los esfuerzos de mejora (cambio)?

Por lo general los empleados no entienden cómo las mejoras los benefician a ellos o a la compañía, por tanto es necesario que los líderes proporcionen una perspectiva clara sobre este tema.

Otro aspecto que genera resistencia es el hecho de que la búsqueda de las mejoras demanda trabajo para obtener resultados sustentables, lo cual consume tiempo. Otro motivo clásico por el que las mejoras no ocurren es la negación de la realidad: los líderes a menudo niegan que existan los problemas o las oportunidades, creando una barrera para las mejoras, lo que puede ser fatal para una organización.





*Existen tres factores básicos que deben observarse en los negocios para generar sinergias en el logro de los objetivos de las empresas: la actitud de la gente, el trabajo en equipo y la comunicación*

### **Trabajo en equipo**

Durante años se pensó que la clave para tener éxito era que cada persona tenía que cumplir ciertos atributos personales, ejemplo: ser inteligente, más brillante, más duro; sin embargo, debemos reconocer que los tiempos han cambiado y en la actualidad el éxito no sólo depende de esas cualidades; hoy por hoy, ante los problemas económicos, la competencia, la situación económica, etc., para sobrevivir en el difícil ambiente laboral es necesario que la gente no compita entre sí, sino que colabore conjuntamente en el logro de los objetivos del negocio, es decir, que trabaje en equipo, lo cual es básico para crecer en todos sentidos. En otras palabras, es importante saber qué tan buen jugador de equipo eres, pero más importante es cómo compartes los conocimientos, información, etc., con tus colegas.

En la actualidad el “enemigo” a vencer no está dentro de la organización, y la energía debe focalizarse para dar la batalla a la competencia en el mercado.

Es por esa razón que el trabajo en equipo dentro de la organización es vital, por tanto no debe considerarse importante ni ser motivo de preocupación para el personal enfocarse en quién obtiene el crédito de determinada situación de manera individual.

Hoy los empleados deben estar dispuestos a creer en el poder del equipo y el trabajo que éste desarrolla, identificando sus fortalezas y contribuciones.

De hecho, el éxito del personal, gerente, supervisor, etc., depende de qué tan bien el equipo trabaje y colabore, lo que se traduce en una mejor calidad y productividad de manera continua.

Otro de los beneficios del trabajo en equipo es que éste resuelve problemas complejos más fácilmente que una sola persona, porque varias mentes capaces se centran en el problema, sin embargo, todos los equipos deben ser adecuadamente guiados y administrados por un facilitador capaz, que entienda al

equipo, identifique sus fortalezas, áreas de mejora, etc., ya que cada equipo es único, dinámico y siempre cambiante.

Los miembros del equipo deben tener como bandera: “Sé lo que tengo que hacer y las metas del equipo son claras”; “Estoy dispuesto a compartir algo de responsabilidad del liderazgo”; “Soy un participante activo”; “Me siento apreciado y apoyado por otros”; “La comunicación es abierta, se fomentan las nuevas ideas, y nos divertimos trabajando juntos”.

Los equipos desarrollan rápidamente un enfoque claro para resolver problemas que puede ser aplicado mientras su líder construye un propósito y visión comunes, llevando al equipo por la dirección correcta.

#### ¿Qué ocurre cuando no haces mejoras durante un largo periodo?

Durante una crisis, cuando una organización se torna complaciente, la solución generalmente requiere una afluencia de personas orientadas a la mejora, quienes deben ser capaces de tomar una buena actitud e impulsar el cambio en la organización.

#### ¿Qué tan bueno puede ser que exista la actitud correcta en tu personal y la organización?

Cuando una organización alcanza el punto donde todos están enfocados en la mejora continua, por lo general se genera una “energía” que es obvia, pero difícil de explicar. Este ímpetu permite a la organización superar a sus competidores en crecimiento y rentabilidad: el combustible que impulsa el flujo de efectivo y la oportunidad. El éxito aumenta progresivamente a partir de ahí, proporcionando oportunidades para las personas excepcionales y permitiendo a la organización contratar talento adicional.

Atraer y retener empleados excepcionales permite a la organización exceder las expectativas continuamente al crear mejoras en todas las áreas de la compañía. Este es el punto donde comienzas a darte cuenta de qué tan buenas pueden ser las cosas. Por eso viene la reflexión a las preguntas: ¿la organización en la que laboro tiene la actitud correcta?, ¿tengo la actitud correcta para con mi organización?

### **Comunicación**

#### **En una organización la comunicación es clave**

Hacer que los empleados se comuniquen debería ser el último de los problemas, empero, la comunicación interna puede ser uno de los retos más grandes a superar en el negocio.

La comunicación escasa puede ser un problema práctico únicamente.

Dada la variedad actual de herramientas de comunicación, parece extraño que todavía tengamos problemas comunicándonos. Pero el mundo feliz de la alta tecnología puede crear barreras: los gerentes senior se ocultan detrás de sus computadoras, el staff usa el correo de voz para filtrar las llamadas y los empleados sentados uno junto a otro se envían correos electrónicos en lugar de hablar.

Estudiosos en consultoría enfocadas al liderazgo y comunicación han concluido:

- La comunicación cara a cara no puede ser eliminada.
- Los gerentes deben recorrer los pasillos de sus oficinas y lograr la comunicación con sus contrapartes.
- El personal únicamente revisará su correo electrónico tres veces al día, estableciendo un tiempo para trabajar en él.
- El sonido en el correo electrónico deberá eliminarse, con objeto de evitar la tentación de interrumpir sus labores, que incluso llegan en ocasiones a interrumpir juntas.
- El uso de “reply to all” deberá racionarse.

La sobrecarga de información también significa que las personas dejen de escuchar.

Finalmente comentaré que en la generalidad, el éxito de los negocios se encuentra fundamentado por su personal que requiere, entre otros, tener una cultura y actitud acordes con los objetivos del negocio y ser conscientes de los beneficios que obtendrán de ello.

Hacer que los empleados se comuniquen debería ser el último de los problemas, empero, la comunicación interna puede ser uno de los retos más grandes a superar en el negocio.

“La pasión por tu profesión genera felicidad”  
*Standhal*

---

# **Administración de los contratos de servicios**

## **¿Cómo contribuye a la productividad de mi empresa?**

**Claudia Guzmán**

Directora, experta  
en Metodología



### **Visión general**

La administración de contratos ha cambiado dramáticamente en los últimos años. La mayoría de las compañías no tienen un departamento con ese título específico; sin embargo, es una función que ha adquirido una mayor relevancia como parte de los esfuerzos de las empresas para reducir los costos dentro de la cadena de abastecimiento, sin sacrificar la calidad, y tiene un impacto aún mayor a la luz de la tendencia hacia una importante reducción en el número de proveedores.

El proceso de administrar contratos enfatiza la negociación, monitoreo y prestación de servicios, ya sea como parte de un contrato de productos o en contratos únicamente de servicios. Esto requiere la coordinación de extensas comunicaciones, tanto internas como externas.

La definición de los servicios adquiridos, así como la manera de medir la satisfacción de la entrega, deben negociarse cuidadosamente para cada contrato. Por ejemplo, un contrato de capacitación que especifica únicamente la hora y el lugar en que se debe presentar el instructor se cumple fácilmente, pero la capacitación puede decepcionar la expectativa de los participantes y de la administración respecto al logro del objetivo. Negociar cuidadosamente cómo medir la prestación exitosa de servicios adquiere una importancia cada vez mayor, ya que más y más compañías celebran enormes contratos de servicio, a menudo por varios años, para logística de inventarios, outsourcing de Tecnología de la Información (TI) y servicios de manufactura.

Administrar contratos de servicio de manera efectiva requiere los medios para facilitar, reportar y analizar el valor, impacto y entrega de los servicios contratados. La administración efectiva de contratos también requiere excelentes comunicaciones y vínculos internos interdisciplinarios. Las mejores prácticas en la administración de

contratos fomentan mejoras continuas a los procesos, lo que resulta en beneficios por el mejor desempeño y calidad en el servicio.

### **Mejores prácticas**

Las prácticas que se describen a continuación, y que han sido adoptadas por algunas empresas exitosas, muestran elementos de la administración efectiva de los contratos de servicio, incluyendo los procedimientos para identificar fuentes, negociar contratos y establecer y monitorear estándares de desempeño de los proveedores.

#### **Designar a un individuo o a un grupo de individuos para supervisar todos los contratos de servicio**

Centralizar la supervisión de contratos crea un conducto para la información y el análisis que puede ser extremadamente valioso para la planeación estratégica, el control de costos y la proyección de las necesidades de la empresa. Permitir a cada departamento supervisar sus propios contratos puede traducirse en un desperdicio de tiempo, dinero y oportunidades. La supervisión centralizada de los contratos es particularmente efectiva para dar seguimiento al control financiero y al cumplimiento de responsabilidades legales, y permite evaluar sistemáticamente el desempeño de los proveedores.

Tan pronto como sea posible en el proceso, se asigna la vigilancia de cada contrato de servicio, sin importar el tamaño, a un administrador o grupo de administradores de contratos. Todos los departamentos directamente afectados por la prestación de un servicio deben presentar reportes periódicos sobre la calidad y satisfacción del servicio, para que los problemas sean investigados y los contratos sean renegociados de manera consistente y efectiva. Las personas encargadas de la administración de contratos tienen autoridad exclusiva para controlar las negociaciones, canalizar las solicitudes de propuestas y mediar sanciones a los contratos.

*Administrar contratos de servicio de manera efectiva requiere los medios para facilitar, reportar y analizar el valor, impacto y entrega de los servicios contratados, así como excelentes comunicaciones y vínculos internos interdisciplinarios*

# El personal de supervisión requiere capacitación en administración profesional de contratos, lo cual produce resultados de valor agregado en toda la empresa.

## Proporcionar capacitación en la administración de contratos para todo el personal de supervisión

El crecimiento explosivo del outsourcing ha aumentado la importancia de la administración profesional de contratos para la toma estratégica de decisiones corporativas. Para esto, el personal de supervisión requiere capacitación en administración profesional de contratos, lo cual produce resultados de valor agregado en toda la empresa, fomentando y usando la información de gerentes funcionales conforme es necesario. La capacitación está enfocada en adquirir habilidades para:

- Negociación.
- Medir y analizar el desempeño de los proveedores.
- Analizar y aclarar el idioma de los contratos en cuanto a deberes y obligaciones implícitos para el proveedor y el comprador para que ninguna de las partes sea sorprendida con inclusiones o exclusiones que no cubren las expectativas.
- Involucrar al personal de otros departamentos en los procesos de administración de contratos antes y después de que cualquier contrato sea firmado. La compañía adquiere los mayores beneficios en costo y calidad de los proveedores cuando los gerentes de contratos trabajan de manera efectiva con otros departamentos para entender exactamente los servicios que se están adquiriendo y cómo medir el desempeño de los proveedores.

## Eliminar cuellos de botella en el flujo libre de información entre departamentos

El elemento vital de la administración de contratos es la exactitud de la información. La información incompleta, redundante o difícil de evaluar reduce la efectividad de los gerentes de contratos e impacta la estrategia de alto nivel, las obligaciones contractuales y el control de costos. Las compañías con mejores prácticas facilitan el flujo de datos en toda la empresa.

Las compañías de más alto desempeño facilitan el flujo de datos en toda la empresa, al identificar los errores comunes en la exactitud o utilidad de los datos, y actuando rápidamente para obtener la cooperación necesaria y así asegurar la exactitud de la información. El flujo de datos es fomentado adicionalmente al recompensar el intercambio de conocimientos interdepartamentales, mediante canales de comunicación establecidos para los empleados que llegan a todos los niveles de la organización.

## Procesos de solicitud y reporte estandarizados

Estandarizar los procesos para solicitar contratos iniciales o cambios en contratos existentes reduce el tiempo necesario para responder a las necesidades de cambio y a los indicadores de mercado.

La participación temprana del personal de administración de contratos, así como el uso de herramientas y habilidades para el análisis de necesidades y de reportes consistentes, contribuyen a la automatización y estandarización efectiva de los procesos. El resultado es ganar-ganar para la compañía y para los proveedores: la información se mueve rápidamente y de manera eficiente tanto internamente como externamente y está disponible cuando se necesita.

En compañías que tienen mejores prácticas, todos los formatos de

solicitud, reportes y análisis – internos y externos – son estandarizados para facilitar el análisis y respuesta. Los procedimientos para el análisis de contratos y reportes de desempeño de los proveedores son consistentes pero flexibles para atender el amplio rango de variables en los contratos. Internamente, los procesos estandarizados facilitan la asignación de recursos y la obtención de retroalimentación valiosa en toda la organización; externamente, le facilitan al personal de supervisión identificar violaciones a los contratos, necesidades de cambios en los procesos e incluso de renegociación de los servicios.

## Autorizar a los administradores de contratos para que sean facilitadores efectivos de la administración de contratos, no solamente recolectores de datos

La identificación de elementos de alto valor en los proveedores y los contratos aporta gran valor a las decisiones de la cadena de abastecimiento. Estas perspectivas se adquieren mediante relaciones, procesos y canales de comunicación creados por personal de supervisión de contratos en la búsqueda proactiva de información completa, confiable y exacta sobre el desempeño de los proveedores y el cumplimiento de los contratos.

Las compañías con mejores prácticas fomentan en su personal de supervisión los esfuerzos para mejorar el flujo de la



información y obtener el cumplimiento de los proveedores conforme a los requerimientos de cada contrato. El personal de supervisión se reúne regularmente para comentar formas de mejorar los procesos existentes para la obtención de datos, preparación de reportes y análisis de desempeño. Los gerentes de contratos establecen contacto directo con los representantes de los proveedores, desarrollando relaciones que aseguran el cumplimiento de los contratos.

#### **Software especializado para las aplicaciones relevantes**

El uso de un software especializado y personalizado para la administración de contratos acelera el procesamiento de las solicitudes, reduce los errores en los sistemas de registro y maximiza la calidad de los datos utilizados en cada paso del proceso, desde la negociación

y su impacto en el control de costos, hasta el monitoreo de desempeño y su efecto en el control de calidad.

En compañías con mejores prácticas se fomenta la búsqueda de funciones de software no usadas y upgrades que mejoren la calidad de los datos. El personal de supervisión de contratos busca maneras de automatizar ciertas actividades, como la creación del expediente para los nuevos contratos, lo que les permite enfocar sus esfuerzos en actividades de mayor valor, y dar seguimiento a las expectativas del usuario y del proveedor del servicio. Las compañías con mejores prácticas también fomentan la retroalimentación sobre la exactitud y totalidad de los datos, asegurándose de que los departamentos correspondientes tengan un acceso en línea a los reportes de desempeño de los proveedores.

*El uso de un software especializado y personalizado reduce los errores en los sistemas de registro y maximiza la calidad de los datos*

---

# Actualidades en IFRS

## **Francisco Álvarez**

Socio de Auditoría, experto en Metodología y Normatividad

***El 29 de octubre de 2010 la Securities and Exchange Commission (SEC) publicó el primer informe del avance de su plan de trabajo sobre las normas internacionales de contabilidad***

El propósito del plan de trabajo es reunir información que dará a conocer la decisión de la SEC en 2011, respecto a cuándo y cómo incorporar las International Financial Reporting Standards (IFRS) en el sistema de información financiera para las compañías de Estados Unidos. Gran parte del plan de trabajo se encuentra actualmente en proceso y no será terminado sino hasta 2011.

### **¿Cuáles son las observaciones de la SEC?**

**Suficiente desarrollo y aplicación de IFRS para el sistema de información local de Estados Unidos**

A la fecha, las observaciones de la SEC sobre este tema se relacionan con el entendimiento de diferentes enfoques que varias jurisdicciones adoptaron para incorporar IFRS, incluyendo el rol de las personas que establecen las normas a nivel nacional para lo cual la SEC observó que, aunque algunas jurisdicciones han ordenado el uso de IFRS tal y como están emitidas por el *International Accounting Standards Board*, la mayoría ha incorporado las IFRS en sus normas locales de contabilidad. Respecto a estas últimas, algunas jurisdicciones incorporaron variantes locales de IFRS.

La SEC notó que no todos los países utilizan personas del sector privado para

establecer las normas, sino que en su lugar utilizan a reguladores de valores, secretarios de finanzas o de otras agencias gubernamentales para establecer las normas de contabilidad. En los países que previamente utilizaron una persona para establecer las normas del sector privado, la SEC observó que la mayoría mantuvo a las mismas personas que establecieron las normas a nivel nacional después de incorporar IFRS. Los roles que estas personas jugaron han variado, pero incluyen su actuación como avales de IFRS, facilitando el diálogo entre el IASB y el país, así como la función de emitir las normas para entidades que no requieren aplicar IFRS.

La SEC todavía está en proceso de evaluar diversos aspectos de IFRS, incluyendo si son suficientemente comprensibles. Adicionalmente, la SEC todavía está evaluando la compatibilidad de IFRS y su aplicación práctica, a través de países junto con la capacidad de ser auditada la aplicación de IFRS. Por consiguiente, el informe de avance todavía no incluye observaciones en estas áreas.

### **Establecimiento independiente de normas para el beneficio de los inversionistas**

Respecto al establecimiento independiente de normas, la SEC ha enfocado sus esfuerzos hasta ahora en evaluar los mecanismos fundamentales y la independencia del IASB. A pesar de los esfuerzos de la Fundación IFRS (la cual como organización no gubernamental no tiene autoridad para imponer requerimientos de financiamiento), la SEC notó que el IASB todavía no ha asegurado el financiamiento a largo plazo. El método del IASB para obtener financiamiento

también varía dependiendo de cada país. Por consiguiente, la SEC observó que el IASB y la Fundación IFRS no cumplen ciertos requerimientos mínimos sobre la estructura y el financiamiento contenidos en la ley y reglas de los Estados Unidos. Sin embargo, la SEC planea continuar recopilando información sobre alternativas de contribución que podrían ayudar al desarrollo de un método constante e independiente para financiar al IASB.

#### Entendimiento y educación de los inversionistas referente a IFRS

La SEC ahora está llevando a cabo investigaciones dirigidas a conocer el nivel de conocimiento actual de IFRS

por parte de los inversionistas, cómo estos inversionistas aprenden sobre los cambios en las normas de contabilidad y el tiempo que es requerido para hacerlo. La SEC publicó una solicitud para recibir comentarios en agosto de 2010 solicitando información sobre estas áreas. Después de revisar las respuestas, la SEC determinará si se necesita mayor difusión. Con base en la retroalimentación inicial, el entendimiento y educación de los inversionistas de Estados Unidos ha comenzado a desarrollarse.

#### Ambiente Reglamentario

Mediante la difusión a numerosos reguladores de Estados Unidos, la SEC está evaluando el impacto de la

*La SEC está evaluando el impacto de la posible adopción de IFRS sobre regímenes reglamentarios de Estados Unidos*





posible adopción de IFRS sobre regímenes reglamentarios de Estados Unidos. Con base en las discusiones a la fecha, el mecanismo para la incorporación de IFRS dentro de estos regímenes reglamentarios es un área de inquietud y enfoque para ellos. Los reguladores han comentado que un mecanismo que incorpore IFRS directamente en US GAAP resolvería muchos problemas identificados. Ciertos reguladores de la industria que apoyan ampliamente un solo conjunto de normas internacionales de contabilidad de alta calidad, están preocupados por varios problemas, incluyendo: i) los costos significativos para modificar procesos y sistemas internos de información; ii) la reducida habilidad para influir en el proceso de establecimiento de normas, y iii) la ausencia en general de una guía para industrias específicas en IFRS.

#### Impacto en los emisores

Mediante el plan de trabajo, la SEC está evaluando el nivel de esfuerzo y logística requerido por las emisoras de Estados Unidos para incorporar IFRS. Por ende, la SEC ha enfocado sus esfuerzos en el efecto que IFRS tendría en los acuerdos contractuales y en el cumplimiento con normas del gobierno corporativo. En ambos casos, la SEC ha solicitado comentarios al público para ayudarlos en su análisis. La SEC ahora está analizando la retroalimentación recibida y determinará si será necesaria una difusión adicional.

#### Preparación del capital humano

Resulta más eficiente evaluar la preparación del capital humano antes de continuar con el plan de trabajo, por lo que la SEC proporcionó una actualización sobre las acciones que planea tomar. Estas actividades

incluyen la difusión a académicos, miembros de asociaciones profesionales y otros para evaluar el tiempo que sería necesario para capacitar al personal antes de la transición a IFRS. La SEC también planea reunirse con firmas de auditores, reguladores extranjeros y otros para analizar el impacto potencial en la calidad, costo y competitividad de las auditorías.

#### ¿Quién es afectado?

La decisión final sobre si se debe realizar la adopción de IFRS, cómo y cuándo, afectará directamente a las compañías públicas de Estados Unidos, y puede afectar de manera indirecta a las compañías privadas.

#### ¿Qué sigue?

La SEC espera continuar informando periódicamente sobre el grado de avance del plan de trabajo hasta su decisión esperada en 2011 sobre el futuro rol de IFRS en los Estados Unidos.

*Mediante el Plan de Trabajo, la SEC está evaluando el nivel de esfuerzo y logística requerido por las emisoras de Estados Unidos para incorporar IFRS*

**Antes de la transición a IFRS, la SEC planea reunirse con firmas de auditores, reguladores extranjeros y otros para analizar el impacto potencial en la calidad, costo y competitividad de las auditorías**

---

# Diez conceptos prácticos para lograr controles internos confiables a terceros

## **Raúl Arteaga**

Socio de Auditoría, experto en Sistemas y Procesos

Parte de nuestro rol como auditor externo de múltiples compañías es afrontar cada día la necesidad de evaluar si los controles implementados son confiables, y no pocas veces determinamos que se requieren otros procedimientos para poder llegar a conclusiones favorables en la auditoría.

La pregunta entonces es: ¿qué se requiere hacer para lograr un grado de madurez del control, que lo haga permanentemente confiable para terceros?

Es obvio que las actuales tendencias en materia de Gobierno Corporativo y modelos de fortalecimiento del ambiente de control son sumamente útiles para transmitir un mensaje enfático a aquellos que son responsables de diseñar y ejecutar los controles internos, pero no es el tema que quisiera tratar en esta oportunidad. El propósito de este escrito es brindar un decálogo de conceptos sumamente prácticos para demostrar en los hechos lo que se establece como tono de la organización a los más altos niveles:

## **1 Establezca un proceso formal de diseño y evaluación periódica de sus controles**

Es frecuente que cuando se analiza un proceso con controles evidentemente débiles, surja la curiosidad de conocer a quien ha diseñado los controles de ese modo y la respuesta suele ser: no puedes conocerlo, nadie ha sido. Muchas veces los controles actualmente establecidos son el resultado de una sucesión de cambios, incluyendo alguno que otro proceso de “rightsizing” de la organización, en resumen, de “la historia”. Esta situación lleva a que el diseño que quizá alguna vez fue apropiado para algún volumen de negocios, con otro sistema de datos, con negocios diferentes, o con más personal, ahora ya no lo es. Los problemas que esto pueda generar se evitan con la simple tarea de repensar los controles con posterioridad a cada cambio relevante y de tener un revisor interno no solamente del cumplimiento de políticas, sino también de la adecuación de dichas políticas a la realidad actual de los negocios, sistemas y personal de la empresa.



Revisiones, monitoreo y control de gestión, conciliaciones contables, revisiones y autorizaciones de transacciones, validaciones en los sistemas, segregación de funciones, entre otras, son algunas de las capas de control que conviene establecer, con la idea de que opere cada una como respaldo de la otra

**2 Identifique los temas que tienen mayor riesgo para su operación y para la confiabilidad de su información y mitíguelos con tenacidad** Sin temor a equivocarme, me arriesgo a decir que ninguna empresa puede asignar recursos ilimitados a ejercer controles, lo cual hace siempre importante asignar los recursos disponibles a las áreas importantes. Para esto, lo primero es identificar las áreas de riesgo e inmediatamente corresponde diseñar controles más fuertes -y posiblemente invertir más en éstos- en las áreas que se desea proteger más. Implantar un sistema de control o asignar más personal al control de un área o riesgo importante en la empresa puede ser fácilmente justificable económicamente, siendo necesario identificar los posibles escenarios de error o fraude y atacándolos hasta disminuir el riesgo a niveles aceptables. En las áreas de menor riesgo, se espera que existan ciertos controles, pero siempre deberían estar relacionados con la dimensión de lo que se intenta proteger.

**3 Introduzca “capas” en su modelo de control, para que cada una opere como complemento o alternativa de la otra** Revisiones, monitoreo y control de gestión, conciliaciones contables, revisiones y autorizaciones de transacciones, validaciones en los sistemas, segregación de funciones, etc. son algunas de las capas de control que conviene establecer, con la idea de que opere cada una como respaldo de la otra. Por ejemplo: si por una inapropiada segregación de funciones alguien tuviera actividades que incrementan el riesgo de fraude, un buen modelo de autorización puede cubrir el mismo objetivo. También, las transacciones más alejadas de los parámetros típicos serían detenidas por las validaciones del sistema. Además, si todo eso falla, el control de gestión mensual detectaría transacciones inusuales de cierta relevancia que se desvíen de la expectativa.

**4 Asigne las tareas al personal pensando también en la segregación de funciones incompatibles** El criterio principal para asignar tareas al personal suele estar asociado con áreas, responsabilidades, equilibrio de cargas de trabajo o relación costo-beneficio considerando el volumen de negocios y el costo del personal para operarlo. Para fortalecer sus procesos de control es muy relevante que dentro de esos criterios se introduzca con la prioridad necesaria el establecimiento de una apropiada segregación de funciones incompatibles. En un entorno en que se logre determinar en detalle aquel puñado de funciones que realmente deben limitarse para mitigar los riesgos de fraude en las áreas donde otros controles no son tan efectivos o simplemente detectan el fraude a modo de autopsia, se logra equilibrar el costo-beneficio del control basado en riesgos, dejando de hacer énfasis en la segregación de funciones de áreas, transacciones o aspectos sin tanto riesgo.

**5 Diseñe sus controles preventivos para que sean lo más automáticos posible** La confiabilidad en una maquinaria es inversamente proporcional al número e importancia de las personas que la manejan (Ley de Watson del libro “Las Leyes de Murphy”). Más allá del tono de humor en el comentario, existen temas asociados a la fatiga en el ejercicio de controles preventivos, que en última instancia los debilitan. Un ejemplo es el proceso de autorización de compras, precios, notas de crédito, pagos, etc. Cuando para cada transacción se requiere preparar, firmar, distribuir y archivar documentos en papel para que, llegado el caso, deba buscarse, recuperarse y exhibirse como muestra de que se trata de una transacción o cambio autorizado, hay que considerar que se puede llegar a ahorros cercanos al 90 por ciento si se automatizan los procesos mediante workflows, pero además, se garantiza que una transacción no autorizada no se lleve a cabo.

## **6** *Asegure que sus controles en el área de Tecnología de Información sean muy fuertes y formales*

Todas las empresas tienden a confiar en mayor o menor medida en sus sistemas informáticos. Los sistemas apoyan el control en los negocios desde varios puntos de vista: primero, hacen trabajo por nosotros sin susceptibilidad de error aleatorio (v.gr. calculan las facturas y las contabilizan automáticamente sin intervención humana); segundo, previenen que se ejecuten transacciones fuera de los parámetros establecidos (v.gr. pedidos de clientes inexistentes, o entregas sin un pedido aprobado); tercero, nos proveen la información necesaria para ejercer los controles para monitorear la gestión del negocio (v.gr. reportes de sistemas transaccionales, cubos de Inteligencia de Negocios); cuarto, nos ayudan a poner en práctica la segregación de funciones a través de definiciones de permisos de acceso a tareas en los sistemas que procesan las transacciones.

Pero la confiabilidad de todo lo que los sistemas hacen por nosotros depende directamente de los controles para la implantación, mantenimiento y operación implementados dentro del área de “Tecnología de Información” (TI) de la empresa. Hay tres temas que son particularmente críticos a la hora de evaluar qué tan robustos son los controles de TI de la empresa, y son:

- La prohibición absoluta de modificar datos directamente en las bases donde se almacenan (por fuera de las funciones que proveen los propios sistemas) sin una supervisión extremadamente cercana del área usuaria.
- El establecimiento de controles sólidos que impidan que el área de TI modifique los programas que componen a los sistemas sin una autorización o sin un proceso detallado y formal de prueba ejecutados por parte de las áreas usuarias.
- La asignación de permisos de acceso a datos y sistemas solamente con las autorizaciones y análisis previos por parte de las áreas usuarias, para asegurar que procedan, pero también que sean aceptables desde el punto de vista de la segregación de funciones que se busca en la empresa.





## **7** *Introduzca válvulas de escape a sus procesos eliminando esos rígidos controles que nadie*

**cumple** Cuando me toca ver casos en los que se establecieron controles tan rígidos que es remoto que se puedan cumplir, inmediatamente pienso que difícilmente el diseño establecido se basa en un adecuado conocimiento de la industria y de los procesos. En modo simple, si se establecen restricciones que impiden operar, es más probable que la restricción sea violada a que el negocio deje de operar. Eso nos lleva a la necesidad de establecer buenos controles, tan rígidos como sean necesarios, pero también a establecer regímenes de excepción, bien monitoreados, que hagan razonable su cumplimiento. Si pensamos en ejemplos de esto surgen las transacciones urgentes, en las que típicamente se requieren similares autorizaciones, pero no previas a la ejecución, sino inmediatamente después, a modo de monitoreo. El tema a cuidar en todos los casos es asegurar que las excepciones y las urgencias se mantengan suficientemente esporádicas y no se llegue al abuso del procedimiento alterno.

## **8** *Asegure que los procedimientos de cierre y conciliación contable se cumplan al pie de la letra*

Dentro de las diversas capas de control manejadas en las empresas, y por ser parte de los procesos naturales, no suele valorarse en toda su relevancia a algunas acciones críticas, tales como conciliar los saldos bancarios que aseguran que no existan pendientes antiguos; inspeccionar los inventarios para identificar obsoletos, faltantes u otros temas con impacto financiero; conciliar cuentas en general para identificar las fuentes de discrepancias y atacar las causas de las mismas, así como eliminar esa sensación de desorden que puede ser la cuna y la oportunidad para el fraude.

Esta categoría de control suele ser un termómetro válido que permite determinar qué tan saludables están muchos procesos operativos y

financieros relevantes y sirven de base para divulgar información confiable a quien resulte apropiado, promoviendo un ambiente de transparencia.

## **9** *Utilice únicamente información procedente de fuentes confiables*

El título cae fácilmente en lo obvio si no se intenta especificar qué características hacen que las fuentes de la información utilizada puedan ser consideradas confiables. En términos simples, deben al menos darse las siguientes condiciones:

- Que la información no pueda ser manipulada por quienes pudieran tener interés en hacerlo;
- Que se base en los sistemas formales que procesan datos dentro de la organización o en fuentes externas validadas;
- Que se pueda conciliar con la contabilidad cuando sea pertinente, y
- Que esté sometida a controles y revisiones adecuados, incluyendo un análisis previo de razonabilidad.

## **10** *Establezca controles de monitoreo del desempeño*

**y gestión del negocio** “Al ojo del amo engorda el ganado” y el monitoreo del negocio no solamente lo hace más productivo, sino que permite tomar acciones correctivas oportunas. Además, en el camino de identificar oportunidades de mejora en el negocio, surgen temas relativos a la forma de operar y controlar

transacciones individuales, y se pueden detectar errores en la propia información. Suelen ser también una herramienta sólida que permite detectar situaciones fraudulentas por montos importantes. Un ejemplo típico es el análisis del margen bruto sobre ventas que, cuando se realiza con el grado de detalle adecuado, -siendo producto o familia, región, canal y se analiza con suficiente precisión, tolerando variaciones inexplicables solamente cuando sean por montos poco importantes- permite identificar precios o descuentos sobre ventas contrarios a las políticas, compras a costos no autorizados, así como ineficiencias o mermas en planta. Cualquiera de nosotros puede sentirse más o menos identificado con algunos de los temas expuestos, pero al final, lo relevante no es solamente en qué información se confía, sino estar convencido de que se tienen sólidas y probadas razones para confiar en ésta.

Por último, es común que las administraciones reciban informes de los auditores internos o externos conteniendo comentarios y recomendaciones para mejorar los procesos y los controles, con la expectativa de que sean resueltos. Mi recomendación acerca de esto es que se mantenga un control centralizado del estado actual del análisis e implementación de recomendaciones, asegurando tanto que aquellas que requieren un tratamiento multidisciplinario no queden en una zona gris, así como la calidad y oportunidad de las respuestas y soluciones adoptadas.

Asegurar que sus procedimientos de cierre y conciliación contable se cumplan permite determinar qué tan saludables están muchos procesos operativos y financieros relevantes y sirve de base para divulgar información confiable

# Protección de Datos Personales

## ¿Realmente tiene su organización control respecto de los datos personales que recopila, almacena y transfiere a terceros?

**Carlos A. Vela Treviño**  
Gerente Senior del área  
Legal Corporativa

*Con la entrada en vigor de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, las empresas que incumplan las obligaciones en materia de protección de datos personales podrán ser sancionadas con multas de hasta 18 millones de pesos*

**Objeto de la Ley.** Protección de datos personales en posesión de los particulares.

**Autodeterminación informativa:** facultad de toda persona para ejercer control sobre la información personal que le concierne (definición doctrinal).

**Datos personales:** cualquier información concerniente a una persona (identificada o identificable).

**Datos personales sensibles:** aquellos datos que afecten a la esfera más íntima de su titular, o cuya utilización indebida pueda dar origen a discriminación o conlleve un riesgo grave para éste.

**Sujetos obligados:** personas físicas o morales de carácter privado.

**Tratamiento de datos personales:** la obtención, uso (cualquier acción

de acceso, manejo, aprovechamiento, transferencia o disposición), divulgación o almacenamiento de datos personales, por cualquier medio.

**Transferencia de datos personales:** toda comunicación de datos realizada a persona distinta del responsable o encargado del tratamiento.

**Aviso de privacidad:** las empresas deben hacerlo público a más tardar el 6 de julio de 2011.

Documento físico, electrónico o cualquier formato, se pone a disposición del titular, previo al tratamiento de datos personales y hace del conocimiento del titular de los datos: ¿Quién eres?, ¿Qué vas a hacer con los datos personales recabados?, ¿Con quién vas a compartir los datos personales?



El 6 de julio de 2010 entró en vigor la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP)<sup>1</sup>.

La LFPDPPP tiene por objeto la protección de los datos personales en posesión de particulares, con la finalidad de regular su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efecto de garantizar la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas.

Aunque para algunos sectores la LFPDPPP tendrá un mayor impacto —nos referimos, en particular, a los sectores de salud, publicidad, turismo, financiero, educación y el de las comunicaciones, sectores en los que en el futuro existirá regulación sectorial

y especializada— toda empresa que recopile y trate un gran número de datos de consumidores, clientes y aquellas que tengan un gran número de empleados, deben poner especial cuidado en el cumplimiento de esta ley.

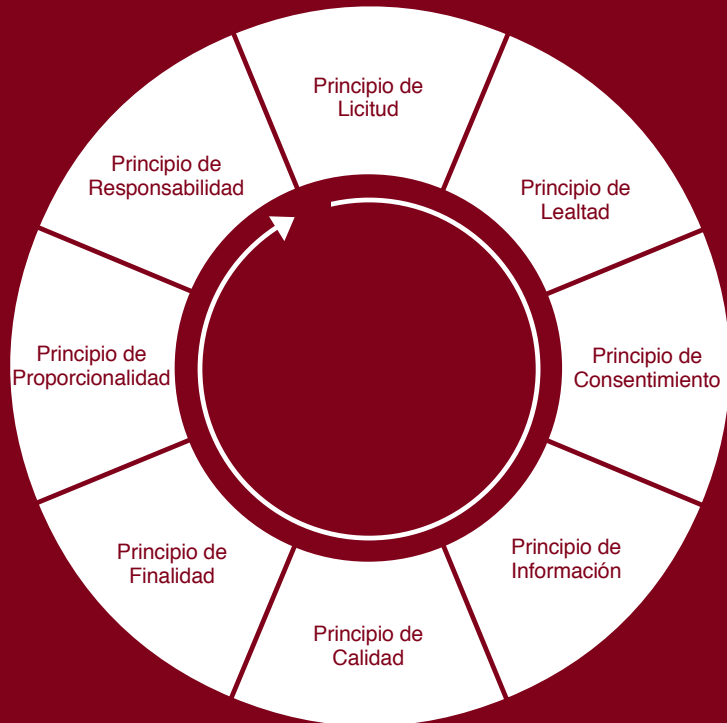
En específico la ley pretende garantizar la protección de los datos personales mediante tres pilares fundamentales: el cumplimiento de los principios para el tratamiento de datos personales; la implementación de medidas de seguridad para la protección de la información y el respeto al ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, corrección y oposición a tratamiento de datos (también conocidos como Derechos ARCO), derechos que los individuos podrán oponer frente a las empresas.

<sup>1</sup> Decreto por el que se expide la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y se reforman los artículos 3, fracciones II y VII, y 33, así como la denominación del Capítulo II, del Título Segundo, de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de julio de 2010.

## Principios para el tratamiento de datos personales

De conformidad con lo dispuesto en la LFPDPPP el tratamiento de datos debe observarse conforme a los principios de licitud, lealtad, consentimiento, responsabilidad, proporcionalidad, finalidad, calidad e información.

Gráfica 1: Principios para el tratamiento de datos personales



La adecuación de la organización a estos principios implica una serie de tareas complejas y la acción coordinada de varias áreas (jurídico, seguridad de TI, Recursos Humanos y comercial, entre otras). Entre las acciones que deben ser consideradas para establecer una estrategia para la protección de datos dentro de la organización, podemos mencionar las siguientes:

- Elaborar un Aviso de Privacidad y ponerlo a disposición de los sujetos, cuyos datos son tratados, el cual deberá cumplir los requisitos mínimos que establece la ley; asimismo, asegurarse que dicho Aviso resulte consistente con las prácticas de la organización.
- Garantizar que la organización obtenga el consentimiento del titular para el tratamiento de sus

datos y asegurarse que resulte plenamente informado.

- Definir la finalidad para la cual la organización trata los datos personales y tratarlos únicamente cuando su procesamiento resulte necesario y relevante en relación con las finalidades informadas a los titulares del dato.
- Tomar medidas que permitan garantizar que los datos tratados resultan pertinentes y correctos, y que se encuentran actualizados.
- Revisar las relaciones contractuales que la organización tiene con terceros (dentro o fuera del grupo empresarial) y con sus empleados, con el fin de asegurarse que los datos que trata la organización se recaban de manera lícita y son transferidos o compartidos con organizaciones que también cumplen los principios de tratamiento.

*Las empresas tienen poco tiempo para prepararse para este reto, pues los titulares podrán ejercer ante los responsables los derechos ARCO a partir de enero de 2012*

#### **Medidas de seguridad**

Las empresas deberán establecer y mantener medidas de seguridad (administrativas, técnicas y físicas) que permitan proteger los datos personales contra daño, pérdida, alteración, destrucción o el uso, acceso o tratamiento no autorizado. En principio, estas medidas no deben ser menores a aquellas que la empresa utiliza para el manejo de su

información. Sin embargo, se espera que los estándares de seguridad sean detallados por el IFAI y otros organismos durante los próximos meses.

Sin embargo, la ley establece que la empresa deberá tomar en cuenta el riesgo existente para los datos, posibles consecuencias para los titulares en caso de pérdidas; el grado de sensibilidad de los datos y el desarrollo tecnológico.

### Aspectos críticos para la empresa:

- Multas que oscilan entre los 100 hasta los 320,000 salarios mínimos (hasta \$18,387,200.00 de pesos)
- Sanciones penales para personal de la organización.
- Publicidad negativa.
- Pérdida de la confianza del consumidor y de los empleados.
- Poco control en el procesamiento de datos, situación que reduce la eficiencia.

#### **Obligación de las empresas de responder a solicitudes de derechos ARCO**

La LFPDPPP regula el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición por parte del titular de datos personales (conocidos como Derechos ARCO). Los responsables (persona física o moral que decide sobre el tratamiento de datos personales) deberán designar a la persona o departamento de datos personales que darán trámite a las solicitudes relacionadas con los derechos titulares para el ejercicio de los derechos ARCO; la incapacidad de las empresas para dar respuestas apropiadas a estas

solicitudes, en los breves plazos establecidos por la ley, puede dar lugar a sanciones. Las empresas tienen poco tiempo para prepararse para este reto, pues los titulares podrán ejercer ante los responsables los derechos ARCO a partir de enero de 2012.

Como puede observarse, la implementación de las tareas referidas implicará un cambio cultural para la organización, así como un compromiso de todas las áreas para alinear sus políticas, procedimientos y contratos en torno a una estrategia común de cumplimiento.



### **Cumplimiento**

Para desarrollar la estrategia de cumplimiento es necesario contar con un equipo especializado en temas legales y en seguridad de la información para diseñar e implementar estrategias que permitan minimizar el impacto económico de una sanción por parte del IFAI y los riesgos que

podrían derivar en un daño a la reputación. Es importante entender el ambiente de los datos, identificar y clasificar los datos y generar mapas de procesos de tratamiento de datos; asimismo, conocer los aspectos estratégicos, tecnológicos, legales, así como las mejores prácticas en esta materia.

Si bien la implementación de la LFPDPPP implicará un costo para las empresas, la legislación prevé mecanismos para que este costo resulte mínimo; por otro lado, una estrategia de protección de datos bien diseñada y comunicada puede ayudar a la empresa a fortalecer su relación con sus clientes, consumidores y empleados, incrementando así, su valor

La ley pretende garantizar la protección de los datos personales mediante tres pilares fundamentales:

- El cumplimiento de los principios para el tratamiento de datos personales.
- La implementación de medidas de seguridad para la protección de la información.
- El respeto al ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, corrección y oposición a tratamiento de datos (también conocidos como Derechos ARCO), derechos que los individuos podrán oponer frente a la empresas.

El propósito del contenido de este documento es servir únicamente como guía general sobre algunos temas de interés. La aplicación y efecto de la ley puede variar, dependiendo de los datos específicos incluidos. Debido a la naturaleza cambiante de las leyes, reglas y regulaciones es probable que exista alguna omisión o imprecisión en la información aquí contenida. Este documento se distribuye bajo el entendido de que los autores y editores no están obligados a proporcionar asesoría legal, contable, fiscal o servicios profesionales de ningún otro tipo. No debe utilizarse como sustituto de la asesoría directa de profesionales en contabilidad, impuestos, aspectos legales o de otra índole. Antes de tomar cualquier decisión o medida le aconsejamos consultar a un profesional de PricewaterhouseCoopers.

Aunque hicimos todo lo posible para garantizar que la información contenida en este documento procediera de fuentes confiables, PricewaterhouseCoopers no se hace responsable de ningún error, omisión o de resultados obtenidos a partir del uso de dicha información. Toda la información de este documento se proporciona “como aparece” en la fuente original, sin ninguna garantía de integridad, precisión, exactitud o responsabilidad de los resultados obtenidos a partir del uso de la misma; sin ningún otro tipo de garantía, expresa o implícita, incluyendo y sin limitarse a garantías de desempeño, comercialización y conveniencia para alcanzar un objetivo específico. En ningún caso PricewaterhouseCoopers, sus empresas/firmas afiliadas, socios, agentes o empleados serán responsables de cualquier decisión o medida aplicada por usted u otra persona basándose en la información de este documento, así como de ningún daño o perjuicio resultante, específico o similar, incluso si se incluyera una notificación sobre la posibilidad de dicho daño.

© 2010 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a PricewaterhouseCoopers México, la red global de PricewaterhouseCoopers u otras firmas miembro de la red, cada una de las cuales constituye una entidad legal autónoma e independiente.

[www.pwc.com/mx](http://www.pwc.com/mx)

