


Visión*

Una publicación especializada de la práctica de Auditoría de PricewaterhouseCoopers México

Agosto de 2009

- 
- Aspectos clave en conversión IFRS
 - El quién y el qué en la información y comunicación
 - En busca del equilibrio: gobierno corporativo y riesgos
 - Actualización en estímulos económicos
 - La comunidad inversionista prefiere ESG
 - El CFO y la reducción de costos
 - Éxito en fusiones y adquisiciones
 - Panorama contable en la industria farmacéutica

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

EDITORIAL

IFRS: Más que un cambio contable, un cambio integral en la información financiera de su negocio

Una vez que hemos entendido que las IFRS están más cerca de lo que pensábamos, debemos actuar y considerar que el cambio no sólo es contable, son varios los aspectos a cuidar en el proceso de conversión, pero ¿qué es lo que realmente necesita su empresa en este proceso? ¿cuáles son los aspectos que deben tomar en cuenta? ¿está listo para la conversión?

Este análisis corresponde a un diagnóstico que debe hacer antes que el proceso se le venga encima. Las acciones tempranas permitirán controlar costos, entender y controlar el difícil ámbito de la implementación y garantizar un plan de transición eficiente. Conozca a detalle los **Aspectos clave en la conversión de las IFRS**, tema que presentamos en la séptima edición de Visión.

Adicionalmente, encontrará artículos relacionados con la información y comunicación en su negocio; gobierno corporativo y riesgos; la reducción de costos como prioridad de los CFO en tiempos difíciles; cómo llegar al éxito en las fusiones o adquisiciones, sobre todo ahora que muchas empresas se ven en la necesidad de vender unidades de negocio que ya no son redituables para la operación, así como el panorama contable en la Industria Farmacéutica. Consulte éstos y otros temas en la Revista Visión, séptima edición.

Carlos Méndez
Socio Líder de Auditoría

Información y comentarios en:
revista.vision@mx.pwc.com

Equipo Visión*

Consejo Editorial:

Juan Manuel Cárdenas, Bernardo González,
Michelle Orozco y Joaquín Silva.

Colaboradores:

Carlos Díaz Real, Rodrigo García Aspe, Alberto Muñoz,
Michelle Orozco, Alex Finn, Ángel Rodrigo Ruvalcaba,
Joaquín Silva, José Fernando González Martínez y
Alejandro Cruz.

MPC

Comunicación:

Margarita Castillo

Diseño Editorial:

Paulina Gómez

Contenido

1. Aspectos clave en conversión IFRS
2. El quién y el qué en la información y comunicación
3. En busca del equilibrio: gobierno corporativo y riesgos
4. Actualización en estímulos económicos
5. La comunidad inversionista prefiere ESG
6. El CFO y la reducción de costos
7. Éxito en fusiones y adquisiciones
8. Panorama contable en la industria farmacéutica

Aspectos clave para una conversión a IFRS

Como se mencionó en la edición de mayo, en México ya es un requisito adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) a más tardar para los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2012, con la posibilidad de adoptarlas anticipadamente desde el 31 de diciembre de 2008.

Cada vez más países se van sumando a la lista, por lo que el lenguaje financiero mundial está cambiando hacia las IFRS. Las empresas mexicanas tienen la oportunidad excepcional de hacer que los tiempos funcionen en su favor si actúan con suficiente antelación a los plazos de conversión a IFRS. Las acciones tempranas les permitirán controlar los costos, entender y controlar el difícil ámbito de la implementación y garantizar un plan de transición eficiente.

Derivado de lo anterior, consideramos que es importante que se valoren los siguientes puntos para hacer que los tiempos jueguen a favor de las entidades que estarán en un proceso de conversión.

Cambios contables que afectan más allá de los reportes financieros

A pesar de que la expectativa es que la mayoría de los cambios impulsados por las IFRS son contables, algunos de sus requerimientos impactarán otras áreas además de las de contabilidad, esto podría provocar que la administración cambie su práctica empresarial. La ventaja que tenemos en México es que no se requerirán cambios radicales, ya que la normatividad mexicana ha estado convergiendo con la normatividad internacional, esto aunado a que existen algunas normas internacionales que ya se han estado utilizando por "supletoriedad", como lo señala el marco conceptual de las Normas de Información Financiera (NIF) emitidas por el Centro de Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF). Sin embargo, hay que prestar especial cuidado para identificar las posibles diferencias que existen entre sí para evaluar el grado de cambios que se requerirá incorporar. La contabilidad de impuestos



diferidos y reconocimiento de ingresos son dos ejemplos importantes. Identificar las implicaciones de los cambios contables requeridos o elegidos toma tiempo, ya que el impacto puede ser amplio y variar en importancia. En adición a lo anterior, la interrelación de los cambios contables con los sistemas, procesos del negocio, impuestos y operaciones generales ampliará el tiempo necesario para abordar todos los problemas identificados.

Consideraciones fiscales

Se deberá evaluar si es posible utilizar los IFRS para efectos fiscales o tendremos que seguir preparando la información bajo NIF como se hacía antes del cambio de normatividad. Es posible que se pueda partir de la base de IFRS, sin embargo es un punto que se tiene que corroborar con las autoridades fiscales.

Impacto en los contratos principales

El cambio en normatividad y la elección de las nuevas políticas contables puede requerir que se tengan que rediseñar los términos y condiciones de contratos externos e internos. La transición a IFRS impactará en un gran número de contratos en la gran mayoría de las compañías. Por tanto, al negociar los nuevos contratos es importante considerar tanto las implicaciones actuales bajo las NIF vigentes como las implicaciones bajo IFRS que puedan surgir para cuando se decida adoptar las mismas. Ejemplos de los contratos que podrán necesitar una revisión son aquellos de tesorería, como contratos de derivados y convenios financieros. Los instrumentos financieros que califican para la contabilidad de cobertura bajo NIF pueden no calificar para contabilidad de cobertura bajo IFRS, y por lo tanto afectar la contabilización de los mismos. Por lo anterior se necesitará revisar los contratos y garantizar si las estrategias de cobertura continuarán siendo efectivas bajo IFRS. Asimismo, pudiera ser el caso que algún convenio registrado bajo NIF haya sido reconocido como un instrumento de capital y al adoptar IFRS se tenga que clasificar el mismo instrumento como un pasivo financiero y, por ende, los “covenants”

financieros relativos a los contratos de deuda se vean afectados. Los grupos de Tesorería necesitarán revisar los contratos y evaluar si los acuerdos de “covenants” financieros deben ser modificados.

Gestión de proyectos

Uno de los factores clave para lograr el éxito en una conversión es una gestión adecuada del proyecto. Durante el proyecto participará personal de distintos departamentos, con diferentes habilidades, por eso será necesario contar con un coordinador de dicha gestión que lleve el control de las tareas realizadas y por realizar, y de un seguimiento adecuado a las mismas. La coordinación del proyecto lleva consigo un sentido de orientación y uniformidad al proceso, al mismo tiempo que actúa como motor para impulsarlo. Para la designación del coordinador o coordinadores se deberá contar con la participación de los asesores y directores de proyectos con experiencia en conversión a IFRS. Por último, la claridad lleva a una ejecución efectiva del proyecto. Esto quiere decir la claridad en: los objetivos, las funciones y responsabilidades, las metas acordadas y su cumplimiento en tiempo, así como en la estructura del plan del proyecto y el proceso de resolución de problemas.

Comunicación con las partes interesadas

Una estrategia eficaz de comunicación entre las partes que se consideran clave en el proceso genera tanto la familiarización requerida para el proyecto como la aceptación necesaria para el mismo. Este plan de comunicación debe considerar tanto a los interesados internos como los externos. Como se mencionaba anteriormente, es importante identificar aquellos contratos que deberán ser revisados a la luz de la nueva normatividad. En ese sentido, la comunicación externa con los terceros involucrados es crucial para lograr una renegociación de los términos de los contratos. Asimismo la comunicación interna es importante y la administración de la compañía deberá ser proactiva para evaluar los cambios relacionados con la adopción de IFRS para tomar las decisiones

adecuadas. Por ejemplo, será necesario tener comunicación constante con los analistas e inversionistas con anticipación sobre los cambios en la presentación de la información financiera.

Transmisión de conocimientos

Ya sea que la compañía maneje directamente el proyecto de conversión, o bien que cuente con asesores externos, la transmisión de conocimientos durante este proceso es fundamental. La transmisión de conocimientos efectiva se logra principalmente a través de dos vías:

Capacitación: Las personas involucradas en los diferentes niveles requerirán cierto grado de capacitación sobre IFRS específica de acuerdo con la función que les corresponde. El conocimiento sobre IFRS tendrá diferente utilidad para cada persona, para unos traerá mayor claridad de cómo las IFRS afecten el día a día de sus funciones y para otros sobre cómo las IFRS podrían impactar la medición del negocio, por ejemplo a través de los nuevos parámetros de rendimiento basados en IFRS o un cambio en la estructura de los pagos basados en acciones, etc.

Trabajo en equipo: Las empresas que contratan asesores externos para ayudarlos en sus conversiones a IFRS necesitan garantizar que están trabajando en colaboración con sus asesores, ya que el conocimiento se debe transferir a la entidad. Lo anterior, con el fin de que el personal de la empresa pueda retener los beneficios de la conversión, y esto se

logra a través de la práctica, lo que reducirá al mínimo la curva de aprendizaje y ayudará a que reportar bajo IFRS sea repetible una vez que la conversión haya terminado.

Incorporación o “embedding”

La conversión en sí se considera un evento único, sin embargo sus efectos son de larga duración y las decisiones tomadas durante este proceso pueden resultar complicadas. Es de vital importancia que las IFRS pasen a ser parte de la rutina diaria y sin considerarlas una carga adicional. La incorporación de los cambios y la implementación de controles internos apropiados ayudarán a minimizar el riesgo de errores y asegurará que el reporte bajo IFRS sea sostenible en el futuro. Al momento de la implementación los objetivos a largo plazo operacionales y de procesos de la compañía también se alinearán más estrechamente con la conversión a las IFRS.

Por último, una de las recomendaciones más importantes a considerar es efectuar un diagnóstico del posible impacto de la transición a IFRS para estimar la magnitud de los cambios que se requerirán, lo cual es mucho más que un puro ejercicio contable.



Michelle Orozco

Información y comunicación, la liga entre los datos y quien los trabaja



Preámbulo:

La información y comunicación es uno de los elementos de control interno dentro del marco establecido por COSO². En las organizaciones se maneja una cantidad importante de información de todo tipo. Así tenemos, por ejemplo, a las políticas y procedimientos establecidos por recursos humanos, a los estudios de mercado preparados por los departamentos de ventas y la propia información preparada por las áreas de contabilidad y finanzas, base para la toma de decisiones.

Es importante que la información sea comunicada para que sea útil a las distintas áreas y partes interesadas en ella. Hay ciertos aspectos importantes a cuidar:

1. La comunicación de la información debe ser oportuna, completa, verificable y permanecer disponible mientras se requiera.
2. La información proporcionada depende del usuario. No toda la información puede ser comunicada a todos, por lo tanto son necesarios ciertos niveles de confidencialidad.
3. La comunicación de la información debe ser efectiva, de tal suerte que se cumplan los objetivos de comunicarla; para ello hay distintos medios que pueden emplearse.
4. Ciertos procesos de información y comunicación deben apoyarse en otros elementos de control interno, como los sistemas de información financiera, los Controles Generales de Tecnología de la Información, así como de ciertos controles aplicativos manuales y automatizados.

² Siglas del marco de control interno establecido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

La comunicación de la información debe ser oportuna, completa, verificable, selectiva y permanecer disponible mientras se requiera

¿Qué son la información y la comunicación?

Son los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. Para ser útiles y confiables, los métodos y registros deben permitir que las transacciones:

1. Se identifiquen y registren según los requisitos establecidos por la Administración.
2. Contengan el detalle que permita su clasificación.
3. Sean cuantificadas.
4. Se registren en el periodo contable correcto.
5. Se presenten y revelen en los estados financieros.

En ese sentido, un sistema de información financiera se conforma por su infraestructura (física y de sistema), programas, gente, procedimientos y datos. La infraestructura y los programas de cómputo tienen menos importancia en los sistemas manuales. Sin embargo, hoy en día normalmente se tienen sistemas apoyados en la tecnología de la información que van de los sencillos, a los altamente complejos.

La gerencia usa sus sistemas de información financiera para iniciar, registrar, procesar y reportar transacciones, para medir y revisar el desempeño financiero de la entidad, así como mantener un sistema de información financiera confiable que controle los activos, pasivos y capital.

Información

Los aspectos relevantes a cuidar son:

- Obtención de información externa (mercado, asuntos legales, regulaciones, indicadores económicos, etc.).
- Información interna que ayude a alcanzar los objetivos de la entidad.
- Controles internos que aseguren que la gerencia reciba la información oportunamente.

La información (datos) no sirve si no se comunica.





Comunicación

La comunicación es el medio por el cual se transmite la información y para ello una entidad tiene una gama inmensa de alternativas.

Si se trata de asuntos relacionados con el personal, la comunicación puede hacerse a través de letreros, de manuales escritos, de correos electrónicos, de cursos de capacitación, sesiones de trabajo, etc. Lo verdaderamente importante es que el medio elegido para comunicar algo sea efectivo y coadyuve a alcanzar los objetivos específicos. Por ejemplo, la gerencia puede armar el mejor paquete de prestaciones a sus empleados, sujeto a cumplir ciertas condiciones y llevar a cabo algunos trámites administrativos. De hecho, dicho plan puede estar por escrito de la manera más clara posible. Sin embargo, este propósito motivacional que consecuentemente

contribuye a la eficiencia operativa, no cumple su objetivo si no es comunicado de manera efectiva a los empleados. No basta con tenerlo por escrito y disponible para consulta. Es necesario llevar a cabo una campaña de promoción que asegure que los empleados lo conozcan y lo aprovechen.

Así por ejemplo, la inmensa gama de información generada por los sistemas de información financiera, base para la toma de decisiones de la gerencia, no es útil si los sistemas no la procesan y la comunican a las distintas áreas interesadas. Esto puede ser el caso de la gerencia de producción y costos, la cual presenta tendencia a reducir márgenes de productividad sin conocer las causas. Una estadística sobre el rendimiento de materiales por tipo y producto puede ser de utilidad para identificar las causas de aumento en los costos. Lo mismo pudiera suceder si se analizan los tiempos invertidos en cada proceso y los costos correspondientes.

Otro aspecto relevante es que la información y comunicación debe conectarse con los demás componentes de control interno. Esta red de interconexiones reforzará toda la estructura.

Conclusión:

Si bien es cierto que el binomio de información y comunicación puede definirse e identificarse de muchas formas, normalmente como el conjunto de sistemas encaminados a procesar datos e informarlos a los usuarios interesados, lo realmente fundamental es la visión y la capacidad de la gerencia para generar información interna y externa, procesarla de acuerdo con sus necesidades y comunicarla oportunamente a los usuarios interesados.

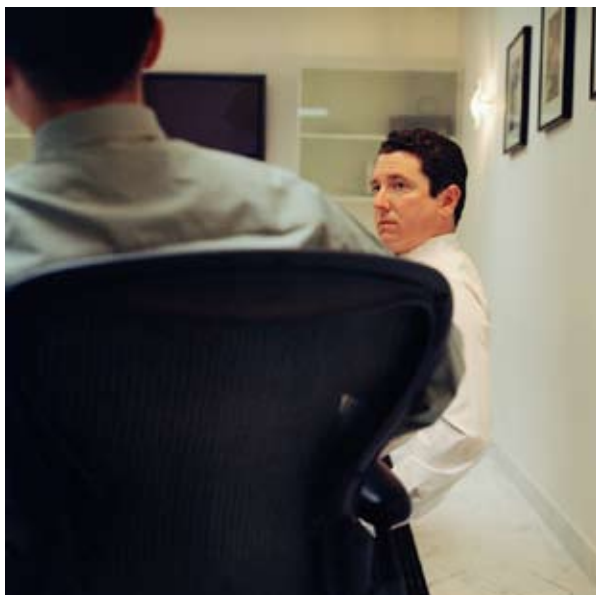
Carlos Díaz Real

El gobierno corporativo ante los riesgos y su equilibrio

Es un reto para las compañías equilibrar las regulaciones con una adecuada toma de riesgos.

Los negocios de hoy afrontan retos importantes como la crisis económica mundial, mayores regulaciones y nuevas transacciones financieras complejas; en este último caso un ejemplo son los instrumentos financieros que actualmente han sido un factor sumamente importante en los resultados y liquidez de los negocios.

El espíritu de las regulaciones, cuyo objetivo primordial es proteger los intereses de los accionistas, las expectativas de éstos respecto a la información financiera y con esto el escrutinio estricto de público, hacen que en esta época en la que existe demasiada volatilidad en los mercados con ambientes económicos difíciles, los gobiernos corporativos redoblen esfuerzos en la evaluación de riesgos y fortalezcan las habilidades técnicas para su manejo.



Los mercados capitales, accionistas, empleados, gobiernos corporativos y reguladores conducen de alguna manera el negocio y ejecutan sus estrategias corporativas; si adicionalmente consideramos que en los mercados las transacciones tienen niveles de riesgos, los cuales pueden llegar a desenlaces relevantes como el negocio en marcha, ocasiona que la administración de riesgos y el cumplimiento estén en la agenda del gobierno corporativo dentro de la lista de prioridades.

La crisis económica y los instrumentos financieros derivados son un ejemplo de posibles fallas corporativas en algunos negocios en los que la toma de riesgos, por parte del gobierno corporativo y la administración de los negocios, falló al evaluar tanto la oportunidad como las posibles consecuencias de sus decisiones. Desde luego, ponderado con las habilidades y experiencias sobre el conocimiento del funcionamiento, valuación y efectos de dichos instrumentos financieros, factor definitivo en la toma de riesgos. Es decir el elemento humano es determinante en el éxito o fracaso de una decisión. Para atender mejor lo anterior, simplemente mencionaré lo siguiente: un Consejo de Administración o de Auditoría pudo haber decidido integrar un Comité de Inversiones, control que le permitirá mitigar los posibles riesgos al adquirir instrumentos financieros derivados; sin embargo, si los integrantes de dicho comité no cuentan con las habilidades, experiencia y capacidades para prever, identificar la exposición del negocio y, en consecuencia, acatar las recomendaciones del Consejo de Administración, es muy posible que a pesar de haberse implementado un control para mitigar el riesgo, éste no funcione por no contar con el personal idóneo; además, es posible que el control interno establecido a nivel actividades esté a prueba de balas, pues la transacción estaría autorizada,

valuada e incluso registrada adecuadamente en los registros contables y cumplir las NIF; sin embargo, y en términos del marco de control interno COSO, se tendría una debilidad material ya que uno de los cinco componentes de este marco tendría algún defecto.

Por tanto, es esencial que se establezca un gobierno corporativo apropiado, el cual permita a las personas evaluar de manera adecuada las circunstancias y así tomar las mejores decisiones posibles.

El control interno y la transparencia son los cimientos de muchas compañías, con gerentes y ejecutivos capaces y preparados, amén de responsables de sus acciones para afrontar dificultades en la toma de riesgos.

Algunas personas mencionan que las compañías con problemas en la evaluación y manejo de riesgos no presentan crecimiento, esto aunado a que las leyes les dificultan identificar y alcanzar las oportunidades que necesitan explotar para tener éxito en el mercado.

En una reciente encuesta de PwC, los directores generales identificaron el exceso de regulaciones como la mayor amenaza para el crecimiento del negocio. También existe la



creencia errónea de que a través del cumplimiento de las regulaciones, las compañías han eliminado el riesgo, pero en realidad no ha sido eliminado, sólo se ha contenido y diferido. Enfocarse constantemente en cumplir los requerimientos reguladores genera discusiones no muy claras sobre los umbrales de la toma de riesgos. Algunas compañías no están teniendo el desempeño que desean ni están conformes. Decisiones de negocios con riesgos ponderados hacen que una compañía genere valor para los accionistas.

Pasos para equilibrar las regulaciones y los riesgos

1. Alinear el desempeño con el cumplimiento. Se requiere que la administración entienda y defina su propensión a riesgos para permitir que las oportunidades de negocios sean evaluadas adecuadamente.
2. Mejorar el desempeño a través de una eficaz toma de riesgos, vincular la propensión de riesgos con la estrategia de negocios y las operaciones diarias. De este modo, la administración puede elegir el mejor modo de operar sin comprometer el desempeño comercial.

3. Adoptar, en toda la compañía, la propensión de riesgos definida, de este modo las respuestas a los riesgos serán una parte de los procesos y procedimientos diarios.
4. Supervisar los indicadores clave de riesgos que tienen un impacto en los objetivos de desempeño del negocio e informarlos al consejo.
5. Reconocer su “expertise” en negocios antes de incursionar en nuevas transacciones y negocios.

Algunas reflexiones para los miembros de órganos de gobierno corporativo

- ¿Existe un equilibrio de las habilidades, conocimiento y experiencia necesarios para permitir a cada miembro de los órganos de gobierno corporativo (Consejo, Comité, etc.) que contribuya críticamente?
- ¿Todos los miembros preparan, escuchan, se comprometen activamente y proporcionan estímulos valiables dentro de su área de experiencias y son efectivos como parte del equipo de alta dirección de la compañía?
- ¿Pueden articular claramente la visión y estrategia de la compañía y entienden los riesgos principales a los que ésta se enfrenta y cómo tales riesgos son manejados e informados de manera regular?
- ¿El Consejo encuentra un balance entre apoyo y reto? Un extremo es la recomendación y acciones sugeridas, por parte del gobierno corporativo (Consejo, Comité, etc.), presentadas a la administración y otro es que las recomendaciones y acciones fallen al ejercitarlas. Un Consejo tiene actividades de balance continuas y necesita conocer todo lo que sucede en la compañía sin tener que involucrarse.
- ¿El gobierno corporativo obtiene suficiente información de parte de la administración, no sólo sobre asuntos de información financiera sino también información precisa y oportuna sobre el desempeño del negocio junto a la medición de éste y los indicadores clave de riesgo?

Un buen gobierno corporativo trata de mejorar la calidad de la administración en todos los niveles de la compañía, así como entender y manejar los riesgos y tomar mejores decisiones de negocios basadas en la prevención y administración de riesgos.

Mejorando el gobierno corporativo y su administración, las empresas operarán mejor y serán capaces de evaluar las oportunidades de negocio oportunamente. Esto les ayudará a obtener la ventaja competitiva e incrementar el valor para los accionistas con el tiempo.

Como Madeleine Albright, ex Secretaria de Estado de los Estados Unidos, dijo: “Al examinar los riesgos (en la política exterior de los Estados Unidos), es importante examinar las consecuencias de las fallas en las acciones... nuestro propósito no debe ser eliminar el riesgo, lo cual es imposible, sino manejarlo, lo cual debemos hacer si deseamos prosperar”.

Juan Manuel Cárdenas

Estímulos Económicos CONACYT

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) cambió la mecánica para otorgar apoyos a la empresas que llevan a cabo proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.

En años anteriores las compañías que demostraban que habían incurrido en gastos de investigación y desarrollo podían ser sujetos a obtener un crédito fiscal aplicable al ejercicio en el que habían efectuado dichos gastos; en su lugar, el Conacyt lanzó recientemente una convocatoria para la presentación de Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica, cuyo objeto es ofrecer estímulos

económicos y promover la competitividad de la economía nacional otorgando apoyos en efectivo hasta por \$36 millones.

Empresas sujetas a recibir apoyos

Las empresas sujetas a recibir apoyos son aquellas que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas, que hayan desarrollado y presentado algún proyecto de Investigación, Desarrollo Económico e Innovación (IDTEI) de manera individual o en asociación con otras empresas o Instituciones de Educación Superior

(IES) o Centros e Institutos de Investigación (CI) públicos o privados nacionales.

Modalidades de los proyectos

Existen tres modalidades de proyectos que se describen a continuación:

1. INNOVAPYME: Innovación tecnológica de alto valor agregado para proyectos de IDTEI presentados por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), con claro impacto en su competitividad y/o que propicien la vinculación de las MIPYMES con los CI o IES.



Modalidad	INNOVAPYME	PROINNOVA	INNOVATEC
Monto máximo de apoyo por empresa (cifras en pesos) ¹	\$18 millones	\$21 millones	\$36 millones

Las características de las MIPYMES son las siguientes:

- Microempresa: de 1 a 10 empleados.
 - Pequeña empresa: de 11 a 50 empleados.
 - Mediana empresa: de 51 a 250 empleados
2. PROINNOVA: desarrollo e innovación en tecnologías precursoras para proyectos de IDTI:
- Presentados por MIPYMES o por empresas grandes²; presentadas en red e integrando al menos dos empresas y dos CI o IES.
 - Desarrollados en vinculación con centros de investigación y/o instituciones de educación superior y asociaciones u organizaciones articuladoras, en campos precursores del conocimiento preferentemente.
3. INNOVATEC: innovación tecnológica para la competitividad para proyectos IDTI presentados por MIPYMES o por empresas grandes que impulsen la competitividad de las empresas, articulen cadenas productivas en actividades de IDTI.

¹ Una misma empresa puede participar en más de una modalidad con diferentes proyectos, siempre y cuando cumpla los criterios de cada modalidad.

² Empresas grandes son aquellas con más de 250 empleados.

- Propongan la inversión en infraestructura (física y recursos humanos) de investigación y desarrollo de tecnología, así como también consideren la creación de nuevos empleos de alto valor.

Nota: se dará prioridad a aquellas propuestas que evidencien vinculación con CI o IES.

Obligaciones de las empresas

Los proyectos que hayan sido aprobados por el Conacyt, con base en los requerimientos de la convocatoria, tendrán que cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar al Conacyt un reporte sobre los impactos y beneficios obtenidos de la inversión en los Proyectos de IDTI.
- Generar un reporte financiero, dictaminado por firmas de auditoría acreditadas, referente a los gastos totales de los proyectos aprobados para recibir los apoyos.

Nota: el Conacyt está en proceso de definir las reglas y los plazos para la presentación de dichos reportes financieros.

PricewaterhouseCoopers México (firma acreditada) cuenta con amplia experiencia en el apoyo a empresas para la obtención de estímulos fiscales, así como en el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por las compañías.

Rodrigo García Aspe y Ángel Rodrigo Ruvalcaba

ESG o sustentabilidad es la terminología preferida

La comunidad de inversionistas, así como otros profesionales preocupados por la presentación de informes de la amplia información no financiera, están teniendo dificultades para llegar a un término único que se refiera a estos asuntos. Actualmente se utilizan más de 15 diferentes frases y términos. Para determinar la terminología preferida, los gerentes de inversiones de AXA y AQ Research entrevistaron a más de 350 inversionistas profesionales alrededor del mundo.

La entrevista arrojó que la comunidad de inversionistas prefiere utilizar el término “ambiental, social y gobierno corporativo” (ESG, por sus siglas en inglés) como una descripción de la nueva información que se está integrando a los principales informes. “Sustentabilidad” fue la siguiente terminología preferida, con poca diferencia entre ellas. Estas preferencias fueron consistentes en Europa y Norteamérica, las dos principales regiones de origen de los entrevistados (62 y 30% respectivamente).



“Tal consenso permite una comparación apropiada del administrador del fondo”, dijo el Dr Raj Thamotheram, director de inversiones responsables con gerentes de inversiones de AXA, y continúa: “Pero habiendo encontrado 16 diferentes frases para describir el tipo de información sustentable que los gerentes dijeron que están integrando en sus análisis principales, es muy sorprendente que la gente se confunda y que la integración no se dé tan rápido como podría darse en realidad.”

Los resultados de la encuesta también demostraron que la integración se está volviendo un asunto prioritario debido al “interés creciente de los clientes” y “cambios en el pensamiento social”.

Las publicaciones ESG son críticas para el éxito financiero a largo plazo de los activos de jubilación y se debe incorporar en el proceso de toma de decisiones sobre inversiones de los fideicomisarios, de acuerdo con el ministerio de ley corporativa y de jubilación australiano Nick Sherry. “Los fideicomisarios de los fondos de jubilación en Australia tienen bases sólidas para seguir estrategias de inversión sustentables, dado que están precisamente formuladas y cuidadosamente implementadas... y el propósito es el avance de los intereses de los miembros,” dijo a los asistentes en un foro reciente, agregando que: “Es importante que la industria trabaje en colaboración para incrementar la disponibilidad de análisis de calidad, reconociendo que el valor de esta información es crítica para el desarrollo principal de las inversiones sustentables.” Añadiríamos: y que los asuntos de sustentabilidad están integrados en la información principal sobre las compañías; ya hay señales de que el mercado está respondiendo con investigaciones apropiadas. Bloomberg, por ejemplo, ha introducido puntos de referencia clave sobre sustentabilidad e índices de temas en sus bases de datos de información de negocios.

Joaquín Silva

Las prioridades del ejecutivo financiero en la reducción de costos



Los ejecutivos financieros son los primeros receptores de los efectos de una crisis, recesión, desaceleración económica o colapsamiento de la economía. Sin embargo, no siempre queda en su rango de control la adopción o decisión sobre medidas drásticas de reacción ante dichas circunstancias.

Las metas futuras se están modificando; es necesario entender la realidad, no lo que uno quisiera creer, encontrar los cimientos y direccionadores del negocio, qué es lo que se hace bien y por qué; entender cómo el negocio está siendo impactado por la crisis.

En momentos como el actual, las empresas deben redefinir sus prioridades y, alineadas a ellas, establecer las prioridades de los ejecutivos financieros; como evaluar qué productos, clientes y canales generan o destruyen valor; revisar los planes de inversión

existentes: ¿qué iniciativas pueden detenerse o posponerse?

Se requiere agilidad y flexibilidad; modelar bajo diversos escenarios financieros, operativos y organizacionales que reflejen los impactos de la recesión en su negocio, adaptarse rápidamente y explorar nuevas alternativas estratégicas. Con el incremento de la incertidumbre y volatilidad es importante tomar decisiones radicales oportunamente, así como enfocarse en los impulsores clave de valor del negocio. Tomar en cuenta el futuro es pensar más allá del siguiente trimestre

Es importante mantener la innovación o inversión en aquellas áreas de crecimiento que se requerirán en el futuro; no se olvide de su marca.

TRES PRIORIDADES DEL EJECUTIVO FINANCIERO

1. “Cash is the king”

Asegúrese de que capital de trabajo está en orden; proteja su liquidez; reexamine su tesorería, financiamiento, posición de fondos y pensiones. Adopte un enfoque práctico y estricto para administrar el efectivo. Es importante evaluar si los acuerdos y negociaciones financieros existentes son apropiados ante las circunstancias cambiantes.

2. Administrar el costo base

Busque la transformación financiera, generar iniciativas de reducción de costos alineadas a otras iniciativas de cambio en el negocio (por ejemplo, servicios compartidos/ “outsourcing”) y eliminar complejidad del modelo operativo como: simplificación de entidades legales u optimización fiscal. Para ello es fundamental

entender todos los costos del negocio, entender cómo se componen los costos, cuáles son fijos o variables, cuáles son las categorías con los costos más altos, qué contratos son imperativos para renovar o renegociar, qué costos son controlables.

Es importante ser claro respecto a los resultados que se obtendrán de la iniciativa de reducción de costos. ¿Cuál es el nivel de costo anual que el negocio necesita lograr? ¿Cuál es el tiempo en el que se deben lograr esos resultados? ¿Cuál es el costo o inversión aceptable a incurrir para llegar ahí?

Asegúrese de contar con un mecanismo de medición adecuado para evaluar el impacto logrado vs. el impacto esperado y evaluar a los individuos respecto al nivel de logro de las metas de reducción de costos, con esto apoyará la obtención de beneficios en las iniciativas de reducción de costos.



3. Información confiable para tomar decisiones es clave

Ahora más que nunca se necesita información gerencial, por lo que contar con indicadores clave del desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) claramente definidos se vuelve un tema esencial, buscando administrar el menor número posible de los medidores más críticos y relevantes: “menos es más”; acelerar los procesos de reporte, implementar reportes más frecuentes y establecer responsabilidades claras a los directivos sobre los resultados de dichos indicadores; incorporar indicadores de efectivo y liquidez, enfatizar el reporte de áreas percibidas como de alto riesgo o impacto en la organización.

La toma de decisiones requiere basarse en hechos y la rapidez para ejecutar acciones debe incrementarse. Muchas compañías continúan utilizando los mismos formatos y medidores para reportes del desempeño a pesar de los cambios en el ambiente externo; hoy se tiene mayor necesidad de pronosticar y adoptar técnicas ágiles de simulación, planear sobre diversos escenarios.

¿Está usted proactivamente analizando nuevas formas de trabajo en el negocio?

El rol clave del ejecutivo financiero es guiar a la organización en el balance adecuado entre costo y valor, así como definir un programa de priorización.

Los requisitos para que el ejecutivo financiero sea exitoso en las iniciativas de reducción de costos que se emprendan se basan en cuatro habilidades esenciales para el CFO: credibilidad, diplomacia, decisión y abogacía.



Illeana Villanueva Abac

Cómo afrontar con éxito las fusiones y adquisiciones en los negocios



El mundo de las corporaciones modernas, y de los negocios en general, ha sido transformado por el fenómeno de las fusiones y adquisiciones, el cual se acentuó a partir de mediados de los ochenta como una alternativa para que las empresas reforzaran su posición en el mercado e incrementaran su valor. Aunque es muy pronto para decir si el nivel actual de fusiones y adquisiciones se mantendrá o es sólo una moda, su impacto en la actividad económica actual no puede pasar desapercibido.

La actividad de fusiones y adquisiciones en México se ha caracterizado, principalmente, por la adquisición de compañías locales por parte de corporaciones extranjeras que desean acceder al mercado mexicano, así como a sus ventajas competitivas como mano de obra barata, posición geográfica estratégica y un número importante de tratados comerciales con otros países (Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Unión Europea, así como los principales países de Asia).

¿Realmente las fusiones y adquisiciones contribuyen a generar valor?

Las fusiones y adquisiciones tienen el potencial de transformar a las empresas y contribuir a su fortalecimiento, tienen la capacidad de ayudar a las compañías a reafirmar e incrementar su posición en el mercado a una velocidad mayor a la que alcanzarían con su ritmo normal de desarrollo. Las fusiones y adquisiciones proporcionan la posibilidad de obtener beneficios de la combinación de activos, así como de la fusión de distintas capacidades, las cuales no se obtendrían fácilmente con una simple asociación.

Aunque los beneficios de una fusión o adquisición sin lugar a dudas son atractivos y cada vez más aumenta el número de empresas que realizan fusiones y adquisiciones, esto no significa que dichos procesos sean sencillos o que se tengan mayores posibilidades de éxito.

El hecho de que una empresa decida, en su estrategia de negocios, mejorar su desempeño e incrementar su valor mediante la realización de operaciones de fusiones y adquisiciones, no garantiza que tales expectativas sean materializadas. No todas las transacciones logran los beneficios esperados y en algunos casos pueden llegar a convertirse en un verdadero fracaso, que pudiera incluso poner en riesgo la continuidad de la organización.

Cada transacción debe ser vista como un grupo de distintos elementos en movimiento que requieren un conocimiento detallado del negocio, sinergias, mercados potenciales, posición competitiva, el precio de la operación, estructuración, capital humano y culturas corporativas. Para obtener el máximo beneficio de una transacción, cada elemento debe ser cuidado detalladamente antes, durante y después de que se

realice la transacción. Por ejemplo, en una adquisición participan los siguientes elementos, los cuales influyen significativamente en el retorno de la inversión y que, por lo tanto, deben ser cuidadosamente manejados:

- Supuestos que soportan la transacción.
- Evaluación de las sinergias esperadas.
- La manera en que la transacción es realizada.
- Proceso de integración.

Supuestos que soportan la transacción

La fase inicial de toda adquisición es identificar y justificar las razones o supuestos por los que la transacción debe ser realizada. La base de una adquisición exitosa es identificar claramente los generadores de valor que resultarán en beneficios para el negocio. Esta etapa consiste en determinar los supuestos de la transacción.

Es primordial que todos los supuestos considerados para llevar a cabo la transacción tomen en consideración los objetivos básicos de la misma, incluyendo los generadores de valor estratégico, implicaciones operativas como producción, cadenas de suministro y distribución, sistemas y factores financieros, incluyendo el análisis de los resultados históricos de la compañía a adquirir y sus flujos de efectivo proyectados.

La identificación de los generadores de valor y la determinación de los supuestos requiere de la participación directa de los más altos niveles gerenciales, aunque algunas veces es recomendable la participación de asesores externos, quienes pondrían dar recomendaciones valiosas desde una perspectiva fuera de la compañía.

Evaluación de las sinergias esperadas

Consiste en identificar las ventajas competitivas y financieras que se estima se generaran al incorporar



a la organización la compañía a ser adquirida y operar de manera combinada, incluyendo el análisis de los supuestos considerados originalmente. Normalmente la evaluación de las sinergias esperadas es realizada durante el “due diligence”, el cual no debe limitarse únicamente a la evaluación de aspectos contables, fiscales y legales, sino que debe incluir aspectos operativos y de negocios.

Debido a la rapidez con que las transacciones son realizadas, es difícil evaluar las sinergias o generadores de valor que fueron considerados para justificar la transacción y la inversión a realizar. Esto generalmente ocasiona errores en la cuantificación y proyección de dichas sinergias, por lo que es importante evaluar la viabilidad de la materialización de las sinergias como parte de la evaluación financiera, fiscal y legal de la compañía a ser adquirida, previo al cierre de la transacción.

En caso de que, como resultado de la evaluación de la compañía a adquirir, se concluya que las sinergias no podrán ser realizadas como se estimaba o que el desempeño de la compañía a adquirir esté debajo de lo considerado en los supuestos, y esto signifique que el precio de compra sería muy alto en comparación con el valor que generaría la transacción, debe evaluarse la alternativa de suspender la adquisición. Se considera que un proceso de evaluación también es exitoso cuando se obtienen elementos suficientes para concluir que la adquisición no es una buena opción y se desiste de ella, lo cual podría evitar una adquisición desastrosa.

La manera en que la transacción es realizada

Se refiere a las negociaciones con los vendedores sobre el precio de compra y condiciones contractuales (contrato de compraventa). Es importante evaluar en esta etapa las distintas alternativas que pudieran

maximizar el valor de la transacción mediante el diseño de estructuras fiscales, financieras y legales óptimas, así como de sus implicaciones contables.

En esta etapa es importante mantener una actitud abierta y dispuesta a negociar, considerando en todo momento el objetivo principal de la transacción, pero sin llegar al punto de aceptar condiciones desfavorables que pudieran poner en riesgo su valor.

Proceso de integración

Quizás la etapa más subestimada de la transacción es la integración, la cual inicia justo antes de la conclusión legal de la adquisición. Esta etapa implica un proceso de transición para materializar todos los beneficios esperados, mediante un manejo efectivo de los elementos más sensitivos de la integración, capital humano, la comunicación y las culturas corporativas. Se puede considerar que la adquisición ha sido concluida cuando estos elementos toman su lugar en la nueva organización y ésta trabaja como una sola. Otros aspectos primordiales de la integración que en ocasiones retrasan la materialización de las sinergias esperadas son los sistemas, las filosofías corporativas y las prácticas de negocios.

La capacidad de diseñar una estrategia de integración, y en última instancia, la creación de valor para la organización y sus accionistas, dependen de la habilidad para entender y administrar oportunamente cada una de las perspectivas de la organización y crear la atmósfera propicia a pesar de los problemas que pudieran surgir durante el proceso de integración. Dicho proceso es clave en una adquisición. Sólo hasta que las dos compañías se unen y empiezan a trabajar juntas para alcanzar el objetivo de la adquisición es que se empieza a generar el valor previsto originalmente.

Una adquisición podría no realizar su potencial esperado por distintas razones. La principal diferencia entre una adquisición exitosa y un fracaso reside en la capacidad de la gerencia de entender y manejar adecuadamente las etapas anteriores.

En conclusión

Los procesos de adquisición y fusión requieren la disposición y compromiso de la gerencia, la cual debe ser capaz de combinar y dirigir los esfuerzos del personal asignado para esta labor, así como de los asesores involucrados. Esto implica que la gerencia dedique buena parte de su tiempo a estas

actividades, con el riesgo de distraerse de sus labores normales. De ahí la importancia de una buena planeación y coordinación de todos los esfuerzos, preferentemente con apoyo externo, para evitar una sobrecarga de trabajo de la organización.

Cada transacción es distinta en sus objetivos y en la manera en que se lleva a cabo, por lo que la gerencia debe tener la capacidad de entender cada una de las etapas que la componen, haciendo las modificaciones necesarias conforme se avanza en el proceso y las condiciones del mismo llegan a cambiar.

Las fusiones y adquisiciones representan un reto importante para las organizaciones, también implican riesgos que deben ser evaluados. Lo más importante es considerarlas siempre como una opción de crecimiento, conscientes del esfuerzo que se requiere para llevarlas a cabo y con el compromiso de prepararse para realizarlas de la mejor manera.

José Fernando González Martínez

Industrias farmacéutica y de ciencias biológicas: tratamiento contable para los convenios de licencias y desarrollo

Durante los últimos 20 ó 30 años han ocurrido una serie de avances dramáticos en la medicina y las ciencias biológicas. Dichos avances no sólo han incrementado el conocimiento del hombre en torno a las causas y la naturaleza de diversas enfermedades y padecimientos, sino que también han permitido la creación de medicamentos nuevos y más sofisticados, con menos efectos secundarios que antes. Asimismo, la industria farmacéutica ha afrontado los siguientes retos:

- Los éxitos de las décadas de los ochenta y principios de los noventa, han perdido la protección de patentes, lo que ha ocasionado una caída dramática en las ventas y las ganancias.
- Los antiguos métodos de investigación ya no parecen dar los mismos resultados. Muchas empresas han padecido por una productividad cada vez menor en materia de investigación, y de los productos en las diferentes etapas de la cadena de producción.
- El cambio dramático en las expectativas del público y los reguladores en torno a los nuevos medicamentos, y sacar una nueva medicina al mercado, es más difícil y costoso que antes.

Una solución a estos problemas ha sido la unión de las empresas farmacéuticas y de biotecnología. Generalmente estas uniones implican que las empresas farmacéuticas proporcionen sus conocimientos especializados en financiamiento, mercadotecnia



y desarrollo, mientras que las empresas de biotecnología proporcionan los candidatos para el nuevo medicamento, los objetivos y la ciencia de vanguardia. En los últimos años esto ha provocado la creación de miles de alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración, entre otros. Las empresas farmacéuticas más importantes tienen este tipo de acuerdos y sus departamentos de desarrollo de negocios siempre están en busca de más. La mayoría de las empresas de biotecnología también han realizado este tipo de alianzas y lo más probable es que quienes no lo han hecho aún, estén en vías de hacer su primer acuerdo.

Panorama contable

Debido a la complejidad, no es de sorprender que la contabilidad de estos acuerdos sea difícil y subjetiva. Especialmente, la contabilidad de ingresos obtenidos a través de dichos acuerdos pueden implicar una determinación de juicio importante sobre cuándo se cumplieron los criterios de reconocimiento de ingresos, y hasta qué punto se requiere dividir el contrato en componentes que deben registrarse por separado. Adicionalmente, es común que los acuerdos incluyan acontecimientos importantes (sustantivos o no) y puede ser un problema determinar su manejo contable adecuado, y generar polémica entre la administración, sus auditores y los reguladores. Para empresas pequeñas o medianas en etapa de desarrollo, los ingresos relacionados con estos contratos generalmente son materiales, y su reconocimiento puede tener un impacto importante en el patrón de las pérdidas y ganancias reportadas.

Cada acuerdo es único y puede incluir cláusulas complejas, por lo que es difícil ofrecer una solución “general para todos”. Cada acuerdo debe evaluarse con base en sus propios méritos y la contabilidad, en la medida de lo posible, debe reflejar la esencia y la realidad comercial del acuerdo.

Aunque los principios contables aceptados en Estados Unidos (US GAAP, por sus siglas en inglés) y las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) ofrecen guías sobre el reconocimiento de ingresos, todavía no existe bajo ninguna de estas normas contables guías o literatura específica sobre estas industrias, y la forma como este tipo de acuerdos deben reportarse.

Riesgos y beneficios

Una de las funciones de los acuerdos de licencias y desarrollo es compartir y diversificar los riesgos de desarrollo. Ambas empresas comparten el riesgo. A su vez, la empresa farmacéutica también es capaz de resolver deficiencias estratégicas en sus procesos de desarrollo,

Cada acuerdo es único y puede incluir cláusulas complejas, por lo que es difícil ofrecer una solución “general para todos”, debe evaluarse con base en sus propios méritos y la contabilidad, en la medida de lo posible, debe reflejar la esencia y la realidad comercial del acuerdo.

y obtener exposición y acceso a nuevas tecnologías. Por lo general, mientras más temprano en la vida del producto se firme un acuerdo de desarrollo, el riesgo que compartan/transfieran entre sí será mayor, y a la vez, disminuye la cuota que pagará la empresa farmacéutica (especialmente las cuotas por adelantado).

I. Reconocimiento de ingresos

El International Accounting Standard 18 (IAS, por sus siglas en inglés) “Ingresos”, es la guía principal para el reconocimiento de ingresos, según las IFRS. Dichas normas ofrecen orientación sobre el reconocimiento de ingresos para bienes y servicios. Asimismo, el IAS 11 también ofrece asesoría, aunque específica, en torno a los contratos de construcción, por lo general no se aplica a la mayoría de los acuerdos de la industria

farmacéutica y de biotecnología. Sin embargo, sus requisitos se aplican por analogía a través del IAS 18.21.

Según las IFRS, los ingresos se reconocen cuando es probable que surjan futuros beneficios económicos para la empresa, y que dichos beneficios puedan medirse de una manera confiable. Los ingresos por venta de productos sólo se reconocen cuando, entre otras cosas, los riesgos y beneficios relevantes de la propiedad se transfieren al comprador, y el vendedor no retiene el control de los productos ni la participación continua a nivel de propietario. Para los servicios se requieren pruebas de que se haya prestado el servicio en cuestión y que el vendedor sea capaz de medir de manera confiable la etapa en la que se encuentra la transacción.

En la industria farmacéutica es importante evaluar si el vendedor realmente hizo entrega del producto o servicio, ya sea transfiriendo los riesgos y beneficios de los bienes u otros activos (es decir, las licencias) o si ofreció los servicios al comprador.

Ingresos por servicios

El IAS 18 (párrafo 20) establece que cuando el resultado de una transacción que implica la oferta de servicios se puede calcular de manera confiable, los ingresos relacionados con la transacción se deben reconocer por referencia a la etapa de ejecución de la transacción a la fecha del cierre del ejercicio. El resultado de una transacción se puede calcular de manera confiable en el momento en que se cumplan las siguientes condiciones:

1. La cantidad de ingresos se pueda evaluar de manera confiable.
2. Es probable que los beneficios económicos relacionados con la transacción se transfieran a la entidad.
3. La etapa de ejecución de la transacción a la fecha del cierre del ejercicio, se pueda medir de manera confiable.
4. Los costos incurridos por la transacción y los costos para concluirla, se puedan medir de manera confiable.

El reconocimiento de los ingresos por referencia a la etapa de ejecución de una transacción se conoce generalmente como “método de porcentaje de ejecución”. Según este método,

Aunque ofrecen guías sobre el reconocimiento de ingresos, todavía no existe bajo ninguna de estas normas contables guías o literatura específica sobre estas industrias, y la forma como este tipo de acuerdos deben reportarse.

los ingresos se reconocen en los periodos contables en los que se prestaron los servicios.

Se puede determinar la etapa de ejecución con base en los insumos y egresos, y la medida más apropiada dependerá de la naturaleza del contrato. Los gastos conforme a estos tipos de acuerdos se llevan a resultados a medida en que se incurren, y por tanto, el patrón del reconocimiento de costos puede diferir al reconocimiento de ingresos.

Pagos en plazos

Los contratos en los que se reciben pagos en plazos a cambio de un servicio se deben reportar utilizando el método del porcentaje de ejecución. Muchos acuerdos hacen referencia al pago en plazos al concluir determinadas etapas del desarrollo clínico.



Este tipo de reconocimiento de ingresos (con base en la conclusión exitosa de un evento de pago a plazos) se conoce generalmente como el “método de pagos a plazos” y es muy común en la industria. En realidad es una aplicación del método del porcentaje de ejecución, ya que:

- Se concluyeron en un 100% los servicios principales.
- Los ingresos sólo se reconocen en los casos en que es probable que los beneficios económicos sean transferidos a la entidad.

Pagos por adelantado

Muchos acuerdos que incluyen pagos a plazos también incluyen pagos por adelantado. Los pagos por adelantado que se reciben sin proporcionar ningún bien o servicio se deben diferir y reconocer durante el periodo de vigencia del contrato. Si no se ofreció nada a cambio del pago, el servicio es por servicios prestados durante el periodo de vigencia del contrato.

Cuando se está aplicando el método de pago a plazos, entonces el pago por adelantado se debe reconocer conforme a una base que sea consistente con respecto a los servicios prestados durante el periodo de vigencia del contrato. Puede ser que los servicios se presten de manera

continua durante la vigencia del contrato. En este caso, el pago por adelantado se debe repartir de manera lineal. Si los servicios no se prestan de manera continua, el pago por adelantado se debe reconocer de manera alineada con respecto a la prestación del servicio.

El reconocimiento inmediato de un pago por adelantado sólo es apropiado si hay una disposición total y si se cumplen los criterios de venta de bienes estipulados por el IAS 18.

Según el método de pago a plazos, éstos sólo se reconocen como ingresos cuando: son por

cobrar, no son reembolsables y se hayan considerado parte de un proceso de ganancias independiente y terminado. Los pagos a plazos deben tener sustancia y representar el logro de un objetivo específico. Esta determinación depende del juicio y puede resultar difícil. Las siguientes consideraciones son importantes para hacer esta evaluación:

- Se debe realizar un esfuerzo importante para cumplir cada plazo estipulado.
- Los pagos a plazos deben representar el valor razonable del servicio que se ha prestado.
- Sería de esperarse que, según los dos factores anteriores, ya hubiera pasado una cantidad importante de tiempo entre el pago por adelantado y el primer plazo, así como entre cada uno de los plazos (nota: aunque el paso del tiempo en sí no indica que se haya realizado el trabajo, la falta de tiempo puede indicar que no se ha realizado).
- Cuando un contrato incluye una serie de pagos a plazos, una entidad debe demostrar que cada pago es por un servicio independiente o por una actividad importante.

Venta de activos

Aunque los acuerdos generalmente serán debidamente considerados en relación con la venta de servicios, especialmente los acuerdos más complejos, puede haber ocasiones en las que sea más adecuado considerar la transacción respecto a la venta de un activo (por ejemplo, la venta total o asignación de una licencia). A pesar de que el IAS 18 abarca la venta de

bienes y servicios, se deben aplicar criterios similares al reconocimiento de ingresos de ventas de activos. Sólo se deberán reconocer los ingresos cuando todas las condiciones siguientes se hayan cumplido (IAS 18.14):

- La entidad ha transferido al comprador los principales riesgos y beneficios de la propiedad de los bienes.
- La entidad no retiene la participación gerencial continua al grado generalmente asociado con la propiedad ni el control práctico de los bienes vendidos.
- La cantidad de los ingresos se puede medir de manera confiable.
- Es probable que los beneficios económicos relacionados con la transacción se transfieran a la entidad.
- Los costos incurridos en relación con la transacción se puedan medir de manera confiable.

II. Riesgos compartidos y contratos onerosos

Generalmente, la empresa no tendría un contrato oneroso si se expusiera de manera significativa a los riesgos y beneficios de la propiedad del activo que se está desarrollando. Estos beneficios pueden adoptar diferentes formas, incluyendo regalías y/o cuotas de producción a una tasa mayor que la comercial. La probabilidad de beneficios futuros puede ser poca; sin embargo, es parte integral del negocio de la investigación farmacéutica y es el riesgo que todas las empresas deben asumir al realizar actividades

de investigación y desarrollo. El riesgo generalmente se considera en las negociaciones del precio para que desde el inicio de un contrato los beneficios esperados, según un porcentaje promedio de probabilidades, excedan los posibles costos de cumplimiento del contrato.

Cuando una entidad tiene posibles alzas futuras durante la vigencia de un contrato, el reconocimiento de una provisión para un contrato oneroso puede representar una provisión para futuras pérdidas operativas, y por lo tanto, no sería adecuada. Una entidad debe tomar en cuenta todos los hechos y circunstancias al evaluar si un contrato es oneroso o no (IAS 37.10).

Es necesario revisar con detenimiento todos los contratos para conocer la naturaleza de los riesgos y beneficios del acuerdo y para determinar si hay un contrato oneroso. En caso de que una empresa tenga un contrato oneroso, los costos inevitables del mismo (reducidos por las posibles ganancias a obtener) deben

reconocerse como una provisión. Este sería el costo más bajo por cumplimiento del contrato o cualquier sanción que surgiera por su incumplimiento.

III. Componentes y separación de contratos

Los acuerdos individuales podrían ser muy complicados. Pueden estar estructurados por varios contratos diferentes aunque interrelacionados, o comprender un solo contrato que abarque diversas etapas del ciclo de vida de desarrollo del producto. Los acuerdos generalmente incluyen todos o parte de los siguientes elementos: acuerdo para realizar actividades de desarrollo, venta de licencias de propiedad intelectual, acuerdos de fabricación, acuerdos de ventas y mercadotecnia. Asimismo, la consideración contiene diversas formas como las siguientes: pagos por adelantado, pagos por plazos, cuotas por licencias, regalías y cuotas de fabricación. Estos contratos pueden abarcar varios años.

En estos casos, se debe realizar una evaluación para identificar si es más adecuado reportar el acuerdo como una sola transacción o reportar cada componente por separado para reflejar la esencia de la transacción (IAS 18.13). Aunque las IFRS expresan esto como un principio general, no ofrecen una guía definitiva sobre cómo aplicar este concepto en la práctica.

IV. Acuerdos y reconocimiento de ingresos

En las etapas iniciales del desarrollo de producto o de una investigación, es muy común que las empresas farmacéuticas (comprador de servicios) realicen algún tipo de acuerdo de servicios con empresas de biotecnología o de otras ciencias biológicas (proveedores de servicios). Bajo este tipo de acuerdos generalmente se transfieren muy pocos riesgos (o ninguno) y la sustancia comercial normalmente se realiza a través de acuerdos de subcontratación (outsourcing). Los servicios ofrecidos pueden incluir servicios de estudios de

alto rendimiento, síntesis de productos químicos, propuestas de nuevos medicamentos o servicios analíticos. Los acuerdos más sencillos de este tipo pueden incluir lo siguiente:

- Servicios que se prestan con base en “tiempo o material” en los que las horas trabajadas se cobran conforme a una tarifa establecida por hora.
- Una tarifa acordada basada en una aproximación del número de empleados a tiempo completo, involucrados en el proyecto.

Generalmente, el proveedor de servicios no se encuentra expuesto a ningún riesgo de desarrollo, bajo la forma de cumplimiento de eventos u otras tarifas condicionales.

Contabilidad del proveedor de servicios

En cada ejercicio contable, los ingresos se deben reconocer de acuerdo con el método del porcentaje de ejecución, según el IAS 18. La medida más adecuada de ejecución, en este caso, es por referencia al número de horas trabajadas de acuerdo con la tarifa acordada por hora.

Contabilidad del comprador de servicios

El costo de los servicios se acumula durante el tiempo que éstos se presten.



La elección de un método contable en particular dependerá, en gran medida, de los hechos y circunstancias de cada convenio. Al realizar esta evaluación es importante que una empresa sea consistente en su proceso de toma de decisiones y en la forma en que aplica el enfoque contable.



Reconocimiento lineal de tarifas de servicios

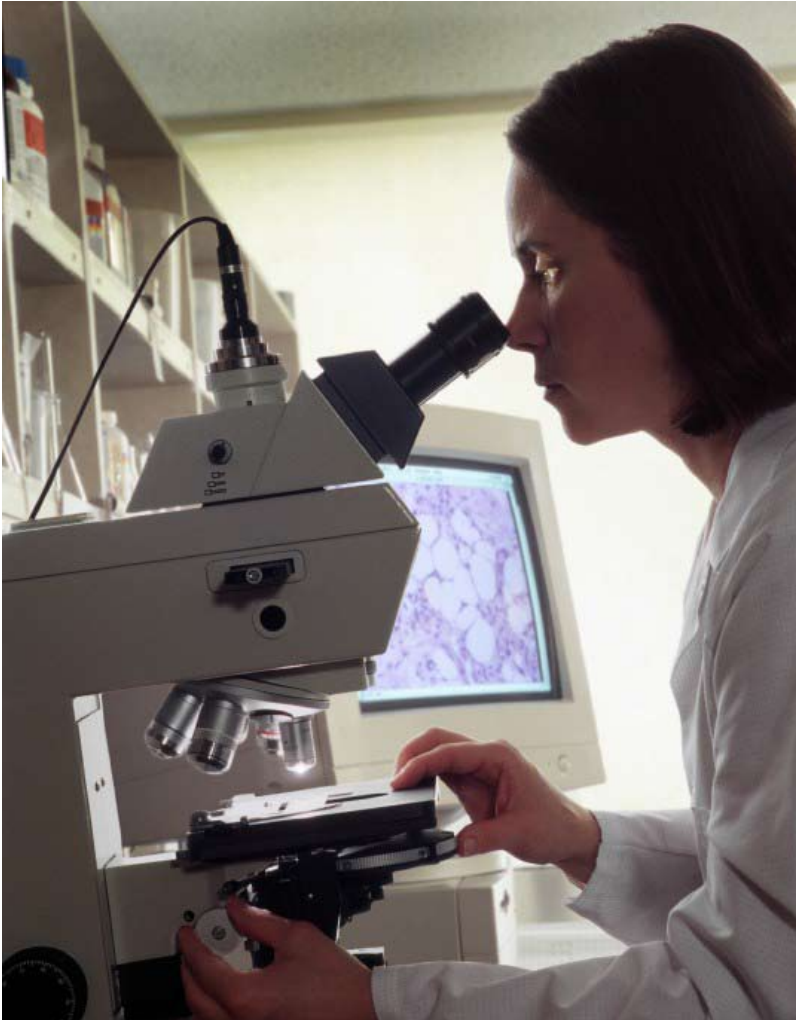
Aunque generalmente bajo IFRS es correcto reconocer los ingresos con base en el porcentaje de ejecución, puede haber escenarios en los que éste no sea adecuado. Por lo tanto, el IAS 18.25 establece que cuando los servicios se prestan por medio de un número indeterminado de actividades durante un periodo específico, los ingresos deben reconocerse de manera lineal durante los periodos determinados, a menos que existan pruebas de que otro método representa mejor la etapa de ejecución.

Licencias y convenios de desarrollo

Aunque no existe un convenio como tal, considerando que todos son únicos y tienen sus propios matices, existen algunas características y condiciones generales que son recurrentes en los diferentes tipos de convenios. Los convenios generalmente se estructuran para compartir los riesgos y los beneficios, a través de la participación en un proyecto de desarrollo específico, o un compuesto que ha sido desarrollado hasta cierta etapa, por una de las partes del convenio.

La medida hasta la cual se transfieren dichos riesgos y beneficios, de una parte a la otra, generalmente dependerá de la etapa de desarrollo del activo y de las estrategias de negocios específicas de las partes involucradas en el convenio. Por lo general, mientras

Cuando los elementos individuales de un contrato se reporten por separado, es necesario reconocer los ingresos para cada uno de los servicios con base en su valor razonable.



más avanzado se encuentre un producto, clínicamente hablando, la transferencia de riesgos y beneficios será menor. A medida que un medicamento se desarrolla y pasa por las pruebas clínicas, se van eliminando los riesgos desde la perspectiva de desarrollo. Por lo tanto, la parte que tiene los derechos exclusivos del activo cuando inicia el convenio, podrá conservar una mayor parte de los beneficios a medida que se reduce el riesgo de falla del producto.

Otras alternativas al método de pagos a plazos

Además del método de pagos a plazos y el modelo del porcentaje de ejecución, existen otros dos métodos que se pueden utilizar para reportar los pagos recibidos a través de los convenios de licencias y desarrollo. Se trata del modelo de desempeño ajustado por contingencias, y el método del plazo del contrato diferido.

- a). El modelo de desempeño ajustado por contingencias. Los ingresos relacionados con cada pago se reconocen durante el periodo total

de aplicación del contrato, comenzando al inicio del contrato, pero no antes de la eliminación de cualquier contingencia por cada pago a plazos. Según este método, el pago por adelantado y cada pago a plazos se reportan de manera individual;

- b). El método del plazo del contrato diferido. Bajo este método, cada vez que se recibe un pago (por adelantado o a plazos), se difiere y amortiza a lo largo del periodo restante del contrato (probablemente el periodo del convenio de desarrollo).

La elección de un método contable en particular dependerá, en gran medida, de los hechos y circunstancias de cada convenio. Al realizar esta evaluación es importante que una empresa sea consistente en su proceso de toma de decisiones y en la forma en que aplica el enfoque contable.

Otras consideraciones

Como mencionamos anteriormente, IFRS no ofrece una guía explícita



sobre cómo manejar un contrato cuando es más de una sola unidad contable, este análisis está sujeto a juicio profesional y debe realizarse con cada contrato. Debe documentarse con claridad y estar fundamentado en principios sólidos para que la administración pueda responder a los reguladores y auditores.

Cuando los elementos individuales de un contrato se reporten por separado, es necesario reconocer los ingresos para cada uno de los servicios con base en su valor razonable.

V. Convenios de venta y manufactura

A menudo los convenios de licencias y desarrollo se firman al mismo tiempo que con un convenio de venta y/o manufactura.

Este puede ser el caso en el que una empresa de biotecnología especializada en un nicho del mercado cuente con capacidades de fabricación especializada, que no tiene una empresa grande de farmacéutica; por ejemplo, en la producción de ciertos medicamentos especializados a base de anticuerpos, la empresa de

biotecnología cuenta con técnicas de manufactura exclusivas y patentadas. Conforme a estos acuerdos, una empresa de biotecnología puede acordar entregar grandes volúmenes de medicamentos a base de anticuerpos (es decir, antes de empaçar) a un precio acordado por dosis.

Alternativamente, la empresa de biotecnología puede tener interés en convertirse en una empresa farmacéutica integrada con su propia fuerza de ventas. Puede acordar conservar los derechos para vender el producto en algunos territorios o establecer un acuerdo de mercadotecnia o promoción conjunta. Otros tipos de acuerdos pueden requerir que una de las partes ofrezca apoyo continuo de mercadotecnia. La consideración clave con este tipo de acuerdos, es que para que las cantidades a recibir conforme al contrato en la etapa de desarrollo sean tratadas como una unidad contable independiente, las cantidades a recibir durante la etapa de fabricación deben fijarse de acuerdo con el valor razonable.

Traducción y adaptación de la publicación
World Watch de la red global de PricewaterhouseCoopers

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 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 "tal 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.

www.pwc.com/mx

En PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) prestamos servicios de auditoría, asesoría de negocios, impuestos y servicios legales enfocados por industria para construir la confianza pública y generar valor a nuestros clientes y grupos de interés. Más de 154,000 personas de nuestra red en 153 países compartimos ideas y experiencias para desarrollar nuevas perspectivas y soluciones prácticas.

© 2009 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. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers.