Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
Región Zona Centro Occidente.

BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

C.P.C. Juan José Alcalá Inda.
Presidente de la Región Centro Occidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

C.P.C. Juan Pascual Felipe de Jesus Martínez Tizcareño
Vicepresidente de la Región Centro Occidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Integrantes del consejo directivo de la Comisión.

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero.
Presidente
C.P.C. Ana Lilia Salazar Gallaga.
Vicepresidente.
C.P. Sanjuana González Páramo
Secretario
C.P. Karla Yolanda Peña Núñez
Prosecretario
C.P. Ulises Rodríguez Águila
Auditor de Gestión.

Integrantes de la comisión regional Sector Empresas.

C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado.
C.P.C. Jorge Ochoa León.
C.P.C. Lidia Sánchez Barajas.
C.P.C. Alejandra del Carmen Toledo Ortega.
L.C.P. Alejandro Toledo Ortega.
C.P.C. Salvador Capistrán Rodríguez.
C.P.C. Oscar Muro Salinas.
C.P. Maite Flores Miranda.

Invitados:
C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas
C.P.C. Héctor Cárdenas López
C.P.C. Ma. Guadalupe E. Ramirez Torres
C.P. Martín Castañeda Pantoja.

POLITICA EDITORIAL:
Los artículos publicados expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de la RCO.
Se permite la reproducción de los artículos citando la fuente de los mismos.

CONTENIDO

Artículos

Consejo de Familia: Clave para preservar el legado familiar. (Pág.1)

¿Existe controversia fiscal y contable en el reconocimiento de las ventas comerciales? (Pág. 5)

La comunicación eficiente, el reto de las empresas familiares. (Pág. 8)

Comisión de Auditoría interna y Gobierno Corporativo. (Pág.12)

La ejecución indispensable para lograr resultados en la empresa. (Pág.18)

Julio 2015 número 3

Responsables del Boletín:
C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero
C.P. Karla Yolanda Peña Núñez

Consejo de familia: clave para preservar el legado familiar

Un padre le dijo a su hijo: "Ten cuidado por donde caminas" El hijo le respondió: "Ten cuidado tú, recuerda que yo sigo tus pasos"

Mucho se habla de la utilidad que tiene el contar con un consejo de familia dentro de la empresa, sin embargo, es común percatarse cómo dentro de las organizaciones las juntas del consejo de familia simplemente significan una pérdida de tiempo dónde es casi imposible llegar a acuerdos.

¿Qué es el Consejo de Familia?

El Consejo de Familia es un órgano poco conocido y relativamente nuevo que se ha convertido en los últimos años en uno de los motores esenciales de la organización de la familia empresaria, llegando a ser imprescindible especialmente en empresas familiares de segunda generación y con un alto potencial de continuidad. Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refieren a su relación con la empresa.

Por ello, es importante que recordemos que el objetivo del consejo familiar es representar una especie de asamblea de accionistas con interés común familiar, mismo que debe ser integrado por miembros de la familia involucrados en la empresa, así como por uno o varios consejeros externos.

Es recomendable que en el Consejo tengan representación todas las ramas familiares y que, a ser posible, sea multigeneracional. Algunas familias, en el tránsito entre la segunda y tercera generación, han establecido Consejos de Familia con participación de todos los hermanos accionistas y varios primos mayores de cierta edad (por ejemplo 25 años), por turnos rotativos de duración limitada (por ejemplo dos años). Para que resulte operativo, se recomienda que no cuente con más de nueve miembros.

Hay que tener presente que el consejo de familia tiene que definir con detalle los modelos de organización y dirección de la empresa familiar, así como el papel reservado a los miembros familiares en los diferentes órganos de la empresa.

En todo lo relativo a la propiedad, relaciones entre la familia y la empresa, el Consejo tiene una de sus tareas más trascendentes. Debe dar respuesta a cuestiones como: quién debe ser accionista, quién debe ejercer los derechos políticos y económicos y de qué forma, cuál debe ser la política de dividendos, cómo se regula la transmisión de las acciones o si debe haber un fondo de liquidez. De la misma forma, también debe decidir sobre aspectos testamentarios, regímenes económicos matrimoniales y cuestiones relativas a los criterios para la creación y composición de los órganos de gobierno de la empresa.

Pero ¿cómo podemos organizar reuniones efectivas del consejo de familia y evitar que estos encuentros familiares se acaben convirtiendo en un foco de tensiones?

La periodicidad de las reuniones depende exclusivamente de la cantidad de temas a tratar y su complejidad. En la práctica suelen reunirse entre dos y seis veces al año.

A continuación te presento 10 puntos clave que te ayudarán a lograrlo.

"el objetivo del consejo familiar es representar una especie de asamblea de accionistas con interés común familiar, mismo que debe ser integrado por miembros de la familia involucrados en la empresa, así como por uno o varios consejeros externos.."

1. **Planear una orden del día.**

El propósito de las juntas familiares es crear un ambiente de comunicación y armonía donde el diálogo entre los miembros mejore el conocimiento entre ellos y la empresa. Para mantener dicho objetivo se debe entregar a los miembros del consejo familiar una orden del día con los puntos específicos a tratar para poder prepararse adecuadamente para la reunión.

2. **Asignar responsabilidades.**

Una vez que se cuenta con los temas a tratar en la reunión, es bastante útil asignar roles y responsabilidades entre los miembros de la familia, esto para dejar en claro el liderazgo y fomentar el trabajo en equipo. ¿Quién dirigirá la reunión? ¿Quién tomará las notas de los temas tratados?

3. **Contar con un registro de las reuniones de familia.**

Al momento de asignar responsabilidades, se debe asignar un rol específico que tome notas de los principales acuerdos y decisiones que se tomen en la reunión, es decir, documentar la reunión. Al hacer un resumen es importante registrar a los familiares que asistieron, los principales temas tratados, las conclusiones y las acciones que se tomaron. Esta información debe guardarse y estar disponible para que los miembros de la familia puedan consultarla.

4. **Involucrar a las personas adecuadas.**

En función de los objetivos de la reunión, habrá que invitar a los miembros de la familia que tengan edad para participar, familiares que tengan una participación activa en la empresa, parientes políticos y otras partes interesadas que sean clave para los temas que se tratarán (empleados, asesores, etc.)

5. **Invitar a un consejero externo.**

Es importante invitar a una persona de confianza y que a su vez sea muy respetado por la familia que funja como consejero externo, esto con el objeto de contar con una persona competente que ayude en la toma de decisiones y que facilite la dinámica de la reunión.

6. **Establecer reglas claras**.
   El objetivo de esto es fomentar reuniones de familia eficaces. Algunos ejemplos de reglas básicas van desde prepararse para la reunión, llegar puntuales, evitar interrupciones cuando un miembro tenga la palabra, no desviarse de la orden del día, entre muchos otros.

7. **No desviarse del tema.**
   Pueden existir ocasiones que surge un tema importante que no esté en la orden del día, en vez de que los miembros del consejo familiar desvíen el foco de atención, es mejor hacer una lista con los temas a tratar de la siguiente reunión. Lo anterior ayudará a planear ése tema importante de manera adecuada en la siguiente junta.

8. **Cerrar con un plan de acción.**
   Muchas veces, las juntas de familia pueden ser muy provechosas, pero si los resultados no se concretan en puntos de acción entonces la junta deja de ser productiva. Es vital concluir con una descripción de las acciones a tomar y quienes serán los responsables de llevar a cabo dicha acción, así mismo las acciones tomadas deben ser informadas en su momento al consejo de administración.

9. **Mantenerse al tanto del progreso.**
   Es decir, los miembros del consejo familiar deben de comprometerse con los acuerdos y darles seguimiento. Esto es vital para que en la siguiente reunión se informen los avances de dichos acuerdos.

10. **Organizar convivencias**.
    Adicional a las juntas tradicionales del consejo familiar, es necesario organizar actividades distintas esporádicamente, lo cual ayudará a fortalecer las relaciones familiares y abrir nuevos canales de comunicación. 1. Se trata de encontrar actividades que sean divertidas para todas las edades, que fomenten la creatividad y la colaboración. Por ejemplo, organizar retiros familiares que incluyan juegos, deporte, actividades de ocio, etc. facilita la relación entre los miembros de la familia y fomenta la cohesión entre ellos.

Por último hay que tener en claro los distintos roles que los familiares pueden tener en la empresa (como consejeros, directivos, trabajadores o accionistas), ya que sin ello, difícilmente va a poderse profesionalizar a la familia empresaria. Hay una sola forma de disminuir el impacto de estos problemas y es estableciendo formas de gobierno. Familia – Propiedad – Empresa.

Todo ello implica desarrollar por parte de los consejeros familiares una clara actitud de liderazgo y conocimientos empresariales y pedagógicos.

Cierro con esta reflexión del experto en empresas familiares Santiago Antognolli “Los problemas que enfrenta la Empresa Familiar, son exactamente los mismos que los de las demás empresas, sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la familia.”

AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C

¿Existe controversia fiscal y contable en el reconocimiento de las ventas comerciales?

"El comercio electrónico"

Dentro del ciclo operativo de los negocios, la gestión de las ventas es un elemento esencial en la vida de las entidades con propósito de lucro. Y sobre todo con el dinamismo que enfrentan las empresas ante un mundo globalizado y altamente tecnificado; en cuyo caso la economía digital hace que el cliente tenga información en "tiempo real" de los beneficios de la oferta de bienes y servicios; y cada día es mayor uso de los medios electrónicos e internet para la realización de transacciones comerciales (pedidos, facturación, cobro, promociones, marketing, pagos, etc.)

Así mismo, algunos expertos financieros opinan que el valor de una empresa debe estar sustentado en su potencial de generar valor al accionista, e incluso, algunas operaciones de transferencia de acciones de empresas se han llevado a cabo basadas en las veces sus ventas anuales y no el valor de sus activos o su capital invertido.

Por ende, las políticas internas del negocio para el registro contable de los ingresos por ventas a clientes deben ser muy cuidadosas e incluir una serie de elementos a la luz de los compromisos asumidos en cada transacción (ejemplos: bienes o servicios adicionales en forma gratuita, premios o programas de puntos, descuentos opcionales, garantías, ventas con derecho a devolución, acuerdos de entrega posterior a la facturación, contraprestaciones de los clientes como publicidad, etc.)

Por otro lado también se debe ponderar la condición tradicional de cobranza " x días de plazo de pago, fecha de presentación de factura" ha cambiado, a la luz de que la factura electrónica se entrega por medios electrónicos (XML), esta puede ser recibida o antes o después de la entrega de la mercancía. Lo cual impactará en forma importante en los flujos de efectivo fondos de las empresas, ya sea el cliente o el proveedor; Por lo cual es relevante reconsiderar, en su caso las políticas y compromisos de cobranza. Así como, la medición de los días cartera.

En México, en general la regla fiscal (1) señala que debe reconocerse como ingreso fiscal por venta de bienes o servicios en cualquiera de las siguientes fechas, la que ocurra primero:

a) Se expida el comprobante fiscal que ampare el precio o la contraprestación pactada

b) Se envié o entregue materialmente el bien o cuando se preste el servicio

c) Se cobre o sea exigible total o parciamente el precio o la contraprestación pactada, aun cuando provenga de anticipo

Ahora bien, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF) emitió recientemente el proyecto para auscultación de la "Norma de Información Financiera D – 1 Ingresos de Clientes", en convergencia con las Normas Internacionales de Información Financiera. Siendo conveniente aclarar que, con antelación a este documento se aplicaba

"el valor de una empresa debe estar sustentado en su potencial de generar valor al accionista, e incluso, algunas operaciones de transferencia de acciones de empresas se han llevado a cabo basadas en las veces sus ventas anuales y no el valor de sus activos o su capital invertido."

supletoriamente la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 18 "Ingresos por Actividades Ordinarias", la cual se reformuló bajo las nuevas circunstancias y formas de realizar las negociaciones de compraventa, originado la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) 15 "Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes" y en ambos casos, con vigencia a partir del 1 de enero del 2017.

Considero que los cambios relevantes establecidos en la NIF D- 1 para el reconocimiento contable de los ingresos por ventas a clientes serán para algunas empresas los siguientes:

- El Principio de "transferencia del control" para la venta de bienes, en lugar de la "trasferencia de riesgos y beneficios" contemplada en la normatividad

- La identificación de las obligaciones de cumplimento de un contrato, siendo la norma anterior era muy general al respecto.

- La introducción del concepto de "cuenta por cobrar condicionada"

La reflexión final corresponde a evaluar si los sistemas y/o plataformas de negocios actuales son adecuados para el reconocimiento o registro de los ingresos por ventas a clientes bajo dicha normatividad, en su caso, se cuentan con los recursos y velocidad necesaria para su adaptación, sin perder en las condiciones de venta de productos o servicios deben ser competitivas y atractivas para los clientes; así como su costo beneficio.

Estas circunstancias conllevan a la irresistible invitación al reto para los expertos financieros y/o normas contables para que analicen la oportunidad en el establecimiento de las políticas y/o negociaciones en la gestión de venta y cobranza para agregar valor al negocio. O en su caso para eliminar, prevenir o eliminar riesgos de negocio. Además, de dar sus comentarios al CINIF antes del 31 de julio del 2015.

Autor:

C.P.C. Héctor Cárdenas López

Vicepresidente Nacional de la Comisión Sector Empresas del

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Año 2014-2015

La comunicación eficiente, el reto de las empresas familiares.

"Comienza con buenas personas. Establece las reglas. Comunícate con tus empleados y recompénsalos. Si haces todas estas cosas de manera efectiva, no puedes fallar". -Lee Iacocca

Fabula del Sabio y el Rey:

Un Rey soñó que había perdido todos los dientes. Después de despertar, mandó llamar a un Sabio para que interpretase su sueño.

"¡Qué desgracia, mi señor!" exclamó el Sabio, "Cada diente caído representa la pérdida de un pariente de vuestra majestad".

" ¡Qué insolencia!" gritó el Rey enfurecido, "¿Cómo te atreves a decirme semejante cosa? ¡Fuera de aquí!" Llamó a su guardia y ordenó que le dieran cien latigazos.

Más tarde ordenó que le trajesen a otro Sabio y le contó lo que había soñado. Este, después de escuchar al Rey con atención, le dijo:

" ¡Excelso señor! Gran felicidad os ha sido reservada. El sueño significa que sobrevivirás a todos vuestros parientes".

Se iluminó el semblante del Rey con una gran sonrisa y ordenó que le dieran cien monedas de oro.

Cuando éste salía del Palacio, uno de los cortesanos le dijo admirado: "¡No es posible! La interpretación que habéis hecho de los sueños es la misma que el primer Sabio. No entiendo porque al primero le pagó con cien latigazos y a ti con cien monedas de oro".

"Recuerda bien, amigo mío", respondió el segundo Sabio, "la importancia de expresarse correctamente… uno de los grandes desafíos de la humanidad es aprender a comunicarse". De la comunicación depende, muchas veces, la felicidad o la desgracia, la paz o la guerra. Que la verdad debe ser dicha en cualquier situación, de esto no cabe duda, más la forma en que debe ser comunicada es lo que provoca en algunos casos, grandes problemas. La verdad puede compararse con una piedra preciosa. Si la lanzamos contra el rostro de alguien, puede herir, pero si la envolvemos en un delicado embalaje y la ofrecemos con ternura, ciertamente será aceptada con agrado.

"El principal problema del ser humano en los cinco mil años de historia que conocemos, es la falta de comunicació n. Las diferentes ideologías, razas, fronteras e idiomas han construido murallas que ni la civilización, ni la filosofía, ni el humanismo han podido brincar."

En México, sólo el 17% de las empresas que existen son consideradas como grandes empresas, el 83% restante representa pequeñas, medianas y micro empresas que en su mayoría son familiares y son ellas las que han movido la economía mexicana en los últimos años. A pesar de la importancia que estas últimas significan para México, es bastante común que muchas mueran en menos de diez años. ¿Las razones? Son varias, pero la principal es la falta de comunicación eficiente.

Como observamos en la fábula de El Sabio y el Rey, lo mismo sucede en las empresas familiares; los problemas de cualquier empresa familiar por lo general comienzan cuando los integrantes dejan de comunicarse para llegar a acuerdos, de modo que van comenzando rumores, malentendidos e incluso discusiones que resultan finalmente en un mal que de persistir, día a día acabará con la empresa.

A lo largo de los poco más de 30 años de experiencia profesional que tengo como contador, auditor fiscalista y asesor de empresas familiares, me he percatado que la mayoría de mis clientes tienen un problema en común. Casi como si fuese por cuestión de cultura, los empresarios mexicanos tienden a tener una mala comunicación o falta de ella con sus equipos a todos los niveles, además de que no suelen aceptar correctamente los errores, pues no analizan las causas de los mismos y lamentablemente la mayoría son generados por deficiencias en la comunicación. Como bien lo decía Álvaro Ancona, "El principal problema del ser humano en los cinco mil años de historia que conocemos, es la falta de comunicación. Las diferentes ideologías, razas, fronteras e idiomas han construido murallas que ni la civilización, ni la filosofía, ni el humanismo han podido brincar".

La solución

En primer lugar, no debemos olvidar en que la manera de decir el mensaje que queremos comunicar tiene un gran peso en el receptor, por ello es necesario decirlo lo más claramente posible y de forma amable.

Por otro lado, en cualquier actividad, pero principalmente en el trabajo no deben existir suposiciones, algo tan sencillo como utilizar correos electrónicos y dejar constancia por escrito lo que solicitan las partes, agilizará el trabajo y la eficiencia de la comunicación. Es importante entonces, si se hará uso de esta herramienta, generar una cultura de leer, validar la información y contestar cada correo electrónico que se reciba. Sin esta importante pieza sería como jugar al teléfono descompuesto, solo que en el caso de la empresas lo que se pierde es dinero y respeto.

Asimismo, toda empresa debería tener manuales o procedimientos para lograr una mejor comunicación y control de las actividades, contando por lo menos con los primordiales, mismos que a continuación:

- **Manual de puesto de trabajo**. Documento donde se definen las obligaciones y actividades de cada puesto.

- ***Manual de identidad corporativa.*** Documento donde se definen las normas que se deben seguir para la comunicación visual del logotipo y elementos, para medios digitales o impresos en los diferentes soportes.

- **Manual de relaciones públicas.** Documento donde se definen las acciones a seguir para la comunicación interna o externa de actividades o sucesos de la empresa.

- **Manual de identidad de marca.** Documento donde se definen las normas que se deben seguir para la comunicación general, la estructura de la marca, personalidad de marca y promesa de marca.

- **Organigrama corporativo:** En dicho organigrama deberán quedar establecidas claramente las líneas de comunicación entre el personal y cada una de las diferentes áreas de la empresa.

- **Buzón de sugerencias y comentarios:** Será más sencillo para el personal comunicarse con las inquietudes que surjan; y es el deber del fundador (o quien se encuentre al frente de la empresa) evaluar las sugerencias y comentarios.

- **Asesoría de un experto:** Nunca está de más pedir ayuda a una persona experimentada que ayude como mediador a los problemas de la empresa buscando siempre la mejor solución.

Finalmente, es necesario recordar que se deben tener presentes la misión y visión de la empresa, cuáles son los valores que la rigen y la ética corporativa, para evitar futuros conflictos de interés entre los dueños de la empresa, los empleados y cualquier miembro de la organización. Debe estar claro en toda la organización que si se tienen las mismas bases será más sencillo lograr las metas familiares y empresariales.

A manera de reflexión y para reafirmar el tema, en esta ocasión cito a Sun Tzu del libro “El arte de la guerra”, cita que reafirma la importancia de la comunicación y la jerarquía del mando, lo cual se puede aplicar a modelos políticos, empresariales, familiares, sociales y educativos según sea el caso.

“Si las órdenes no son claras y exactas, no son comprendidas completamente, entonces es culpa del general; pero si las órdenes son claras y los soldados desobedecen, entonces es la culpa de sus oficiales”.

AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C.

COMISIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Administración de Riesgos:

Introducción

El estudio y manejo de los riesgos son planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de los objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos, entre otros.

Objetivo de la Administración de Riesgos:

Facilitar el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de las organizaciones a través de la prevención y administración de los riesgos.

Objetivos Específicos:

- Generar una visión sistemática acerca de la administración y evaluación de riesgos.
- Proteger los recursos de la organización.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración del riesgo.
- Involucrar y comprometer a todas las direcciones de la organización, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

Desde la perspectiva del control, el modelo C.O.S.O. interpreta que la eficiencia del control es la reducción de los riesgos, es decir, es lograr que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

"La función de los líderes de las diferentes áreas es identificar los riesgos que existen en sus procesos y asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor."

A continuación se presenta un diagrama que consolida todo el proceso de administración del riesgo para facilitar la comprensión del mismo.

Las etapas sugeridas para una adecuada planeación del proyecto de Administración de Riesgos son las siguientes:

- Compromiso de la alta y media dirección
- Conformación de un equipo de trabajo
- Capacitación en la metodología
- El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos.

Identificación de Riesgos:

Los riesgos identificados por la alta dirección están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran a diversas áreas de la organización. La función de los líderes de las diferentes áreas es identificar los riesgos que existen en sus procesos y asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor.

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos, ejemplo:

Riesgos Estratégico		Riesgos de Cumplimiento		Riesgos de Reporte	
Externos	**Internos**	**Externos**	**Internos**	**Externos**	**Internos**
Cambios en leyes y regulaciones	Reputación	Contratos	Ética	Informes Contables y Financieros	Presupuestos
Competencia	Alineamiento de la Estrategia -Crecimiento parte Comercial	Regulaciones	Políticas	Impuestos	Medidas de Desempeño •Indicadores
Cambios en las tendencias del: -Mercado -Industria -Tecnológicos	Satisfacción del Cliente	Litigios	Fraude y Actos Ilegales •Línea de Denuncia		Reporte de Control Interno y Regulatorio •SAROX
Desastres Naturales	Gobierno	Permisos			
				Recursos Informáticos Acceso Disponibilidad Integridad de Datos Infraestructura Seguridad	

Riesgos Operativos			
Del Sector	**Procesos**	**Gente**	**Financieros**
Tarifa Máxima Controlada	Cadenas de Valor	Reclutamiento y Selección	Tasas de Interés
Seguimiento del PMD	Capacidad	Liderazgo/Empleados Clave	Tipo de Cambio
Contratación de Seguros y Fianzas	Desempeño de Procesos	Bonos de Incentivos	Capacidad
Seguridad Aeroportuaria •CREI •Security •Safety	Seguridad e Higiene	Facultamiento	Concentración
	Continuidad de Negocio	Comunicación	Disponibilidad de Capital
	Tiempo de Ciclos	Disposición al Cambio	Administración del Efectivo
Protección Ambiental	Eventos Catastróficos		Precio
	Falta de Productos (Innovación)		Duración

Análisis del Riesgo:

El análisis del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia del responsable del área o del gestor, en función de los siguientes criterios:

1. El impacto del área revisada cuando no logra los OBJETIVOS de la organización.
2. La competencia, integridad y suficiencia del PERSONAL.
3. La cuantía de los activos, liquidez o volumen de TRANSACCIONES.
4. La COMPLEJIDAD o VOLATILIDAD de las actividades.
5. La suficiencia de los CONTROLES INTERNOS en la propia área.
6. El grado en que el área depende de los SISTEMAS INFORMÁTICOS.

"La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimiento s que se realizan."

Cada uno de los anteriores criterios se cuantifica según una escala, de 1 a 3, que asigna un valor descriptivo a cada uno de los factores de riesgo más importantes:

1 = Riesgo bajo.

2 = Riesgo medio.

3 = Riesgo alto.

Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

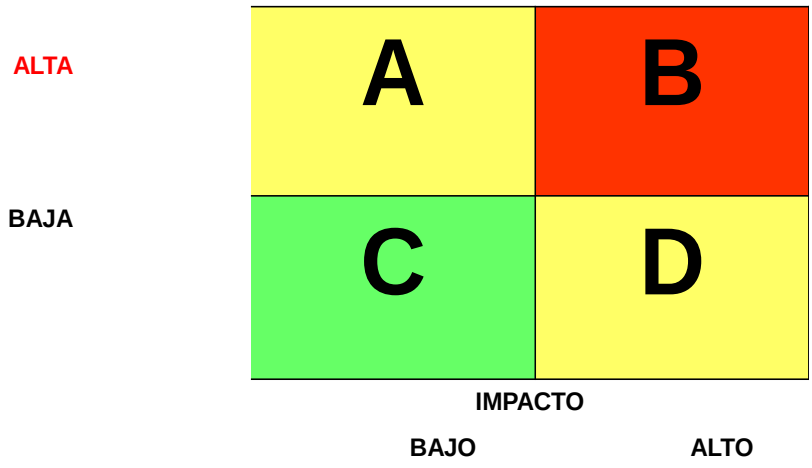
La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos y procedimientos que se realizan.

Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Priorización de Riesgos:

Una vez realizado el análisis de los riesgos con base en los aspectos de probabilidad e impacto, se recomienda utilizar la matriz de priorización que permite determinar cuales requieren de un tratamiento inmediato.

Matriz de Priorización de Riesgos:



De acuerdo con lo anterior, el promedio del riesgo más bajo alcanzable por un área es 1 y el más alto, es 3.

Una forma de evaluar el riesgo puede ser utilizando la siguiente formula S * P * D donde:

- S = Severididad y/o Criticidad del riesgo (1= Riesgo Bajo, 2= Riesgo Medio, 3= Riesgo Alto).
- P = la probabilidad de ocurrencia de un riesgo que pueda materializarse (1= Probabilidad Baja, 2= Probabilidad Media, 3= Probabilidad Alta).
- D = nivel de detección y efectividad de los controles que pueden ayudar a minimizar o identificar el riesgo (1 = detectado oportunamente, cuenta con controles robustos o adecuados, 2 = detección Media y/o los controles requieren mejoras, 3 = No detectado oportunamente y/o sin controles).

Probabilidad de ocurrencia	Nivel	Calificación
1 – 3	**Baja**	**1**
4 - 14	**Media**	**2**
15-27	**Alta**	**3**

Frecuencia y/o probabilidad del Riesgo:

Esto se puede expresar matemáticamente con la siguiente fórmula llamada Ecuación de la Exposición: PE = F x V

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia: veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

Determinación del nivel del riesgo

Un ejemplo de la determinación del nivel del riesgo y del grado de exposición al mismo:

Riesgo: Perdida de información debido a la entrada de un virus en la red de información de la entidad.

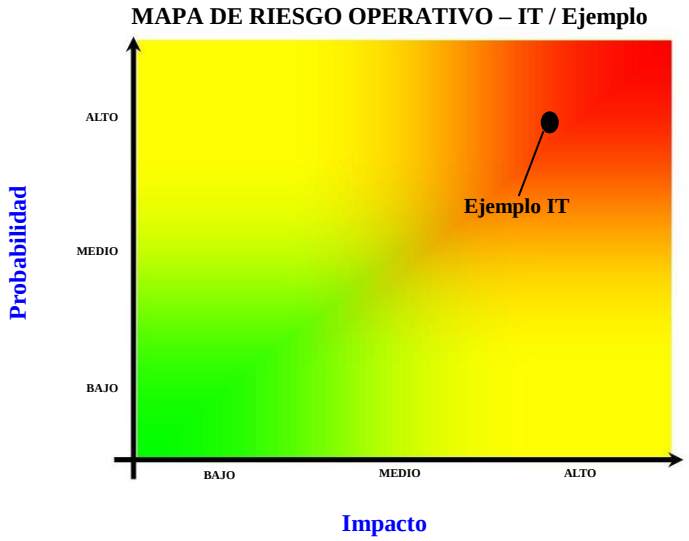
Probabilidad: Alta, porque todas las computadoras de la entidad están conectadas a la red de Internet e intranet.

Impacto: Alto, porque la pérdida de información traería consecuencias graves para el quehacer de la entidad.

Controles existentes: la entidad tiene establecidos controles semanales haciendo backup o copias de seguridad y vacunando todos los programas y equipos; además guarda la información más relevante desconectada de la red en un centro de información.

Nivel de riesgo: Medio

Resultado: al aplicar la ecuación S * P * D (Severidad * Probabilidad * Nivel de detección y/o efectividad de los controles) tenemos que 3*3*2 obtenemos el resultado de 18, por lo tanto el nivel de riesgo es alto y las acciones que se implementen entrarán a reforzar los controles existentes y a valorar la efectividad de los mismos.



Opciones:

Las siguientes opciones pueden tenerse en cuenta independientemente, interrelacionadas o en su conjunto:

- Evitar el riesgo
- Reducir el riesgo
- Dispersar y atomizar el riesgo
- Transferir el riesgo
- Asumir el riesgo

Autores:

CPC Ma. Guadalupe E. Ramirez Torres

CP Martin Castañeda Pantoja

La ejecución: Indispensable para lograr resultados en la empresa

Para cumplir la misión y la visión de tu empresa familiar debes compartirlas, comunicarlas y monitorearlas con tus familiares, empleados e involucrarlos en la planeación estratégica para lograr los resultados planeados a mediano y largo plazo

Si ejecutamos eficientemente lo que planeamos ya hicimos una gran diferencia muy difícil de igualar por la competencia.

Los empresarios generalmente tienen buena ideas, pero la implementación de los planes puede perderse fácilmente en el día a día de dirigir un negocio. La ejecución es uno de los grandes problemas para los dueños de empresas. Los estudios muestran que entre el 80 y 90 por ciento de los planes nunca se implementan. Eso significa que la mayoría de las empresas familiares se desempeñan por debajo de su capacidad.

Por lo anterior es imperativo que los líderes llámese fundador, dueño, director general o consejo de administración implementen y establezcan una cultura de ejecución en sus empresas involucrando a todo su equipo incluyendo a sus familiares estén o no involucrados en la gestión.

Aquí te comparto cuatro pasos que algunos autores proponen para convertir tus planes en realidad y conseguir que tu negocio avance:

1. **Comparte tu misión, visión y estrategia.** No esperemos que las nuevas ideas sean aceptadas 100% al principio, tenemos que luchar y demostrar que son efectivas.
   El líder de la empresa debe tener una misión bien definida, y una visión a uno, tres, cinco o diez años, así como una planeación estrategia y las acciones que se necesitan ejecutar para lograr materializarla. “En la práctica es muy común que sólo los altos directivos de la compañía saben su misión, visión y estrategia. Sin embargo pata lograr llevarla a cabo es necesario que esta información sea compartida con todo el equipo, y todo empleado debe saber cuál es su rol en ella. Se sugiere que cada empleado complete una versión personalizada de su misión, visión y estrategia, usando una frase como: Ayudaré a mi empresa a cumplir con esta misión, a alcanzar su visión y a ejecutar su estrategia haciendo todos los días como parte de mi trabajo. Es igual de importante conservar en el expediente de cada colaborador sus objetivos específicos que están alineados a la misión y visión empresarial y utilizarlos como parte del tu proceso de administración y de su evaluación de desempeño. No desfallezca en buscar cumplir tus objetivos, puedes caer pero nunca dejar de perseguirlos y si haces lo que planeaste y tienes la humildad de corregir si te equivocas lo lograras.

2. **Comunica regularmente tu estrategia y escucha a tus colaboradores. “No sabe hablar quien no sabe callar”. Pitágoras** Los líderes de la empresa familiar deben comunicar y reafirmar de manera periódica cuál es su estrategia. Scott Regan, fundador y CEO de la compañía de software de planeación estratégica Achievelt, recomienda usar el método 7x7, que consiste en comunicar la idea siete veces en siete formas diferentes para ayudar a su recordación. Por ejemplo, si la estrategia de tu empresa familiar es incrementar las ventas sugiriendo productos o servicios

"Los empresarios generalmente tienen buena ideas, pero la implementación de los planes puede perderse fácilmente en el día a día de dirigir un negocio. La ejecución es uno de los grandes problemas para los dueños de empresas. Los estudios muestran que entre el 80 y 90 por ciento de los planes nunca se implementan. Eso significa que la mayoría de las empresas familiares se desempeñan por debajo de su capacidad."

complementarios, recuérdales a tus colaboradores que deben hacerlo de siete formas distintas: en persona, a través de un boletín, vía e-mail, en un póster en la sala de juntas, en un mensaje de voz, en un protector de campaña y como parte de un examen a los empleados. Cuanto más conozca tu equipo de colaboradores sobre tu estrategia, más podrán tomar decisiones efectivas relacionadas con su trabajo que pueden impactar positivamente en tu negocio. Ten presente siempre antes de actuar que: El líder escucha antes de hablar o emitir juicios.

3. **Recompensa a los colaboradores.** "Sólo hay un principio motriz: el deseo." Aristóteles
   Un empleado que implemente con éxito una estrategia de la empresa en su trabajo diario debe ser reconocido. Los colaboradores pueden ser recompensados de varias maneras. Tener un premio que se otorgue a alguien que implemento satisfactoriamente una estrategia y que los resultados superaron la meta u objetivo propuesto. También ofrecer días libres y recompensas económicas y nunca hay que subestimar el poder de un simple reconocimiento. Importante tener presente que los empleados quieren saber que sus esfuerzos son notados y apreciados. El simplemente reconocimiento de las buenas acciones puede generar grandes resultados. La mejor motivación es desear con el corazón ver concretadas las metas de tal forma que nos haga ponernos en acción.

4. **Publica los objetivos y cifras a lograr. Pon metas retadoras no te límites ni limites a tu equipo, en verdad no saben de lo que son capaz de hacer hasta que lo intentan**.

   Los indicadores visuales de dónde está una empresa familiar en comparación a su visión pueden ser muy motivadores. Al monitorear el desempeño y publicarlo de tal manera que todos puedan verlo, los líderes ayudan a crear una cultura de ejecución. Las imágenes son poderosas, es conveniente usar gráficas que ilustren metas estratégicas, como pueden ser las utilidades generadas, ventas, unidades producidas, eficiencias operativas en costos, gastos, nómina o métricas de satisfacción de los clientes. Esta información puede compartirse por medios electrónicos o imprimirse e instalarse en un espacio visible.

"Para que pueda surgir lo posible, es preciso Intentar lo imposible una y otra vez".Hernan Hesse

AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C.