

# En el umbral de un nuevo año

Por Felipe Pérez Cervantes  
Presidente del Consejo Emisor del CINIF.

**E**n el umbral de un nuevo año es común para las personas, y desde luego también para las organizaciones, que exista un espacio para el análisis y la reflexión respecto de los logros alcanzados en el año que termina. Sobre todo, se da lugar para plantear nuevas expectativas para el que inicia.



Por supuesto que el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) no es la excepción. El CINIF, en un recuento de hechos, considera importante haber trabajado durante 2006 en los siguientes aspectos:

- Se emitieron siete proyectos de Normas de Información Financiera (NIF) para auscultación, mismas que son calificadas por la comunidad financiera y de negocios como de gran importancia dentro de nuestro esquema normativo.

Entre estas normas podemos mencionar a la D-4, Impuestos a la utilidad; la D-3, Beneficios a los empleados, y la B-10, Efectos de la inflación. Independientemente de la fecha de promulgación de estas normas, por supuesto que consideramos relevante el hecho mismo de haber puesto estos temas nuevamente a la consideración de los interesados en las NIF.

- Se emitieron tres Interpretaciones a las NIF (INIF), que han ayudado a disipar dudas en la aplicación de las mismas.

- Respecto al proyecto de convergencia de los criterios contables emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para las entidades que este organismo regula, se tomaron acuerdos definitivos que dieron lugar a que el organismo emitiera nuevos criterios, mismos que son convergentes con las NIF, y serán aplicables a partir de 2007.

- En relación con la convergencia de la normatividad del sector seguros y fianzas, si bien es cierto que todavía no se emiten nuevos criterios, es una realidad que durante 2006 también hubo puntos de acuerdo que darán lugar a trabajar durante el año en curso sobre el desarrollo de normas particulares para el sector.

Además de lo anterior, queremos resaltar, y lo hacemos con mucho gusto, el hecho de haber contado con un sinnúmero de personas que en lo individual o en representación de alguna entidad han sido partícipes en el desarrollo de todos estos proyectos.

Hubo quienes hicieron saber al CINIF sus propuestas de cambios a la normatividad. Hubo, por otra parte, quienes participaron en ciertos grupos de trabajo que se conformaron específicamente para determinados proyectos. Pero, sobre todo, hubo un número importante de instituciones y personas que hicieron análisis profundos de las normas puestas en auscultación. Estos análisis dieron lugar a comentarios muy bien fundamentados que fueron enviados al CINIF para su consideración en la promulgación de las normas finales.

Por supuesto que algunos comentarios serán procedentes; tal vez algunos otros no lo sean pero, sin duda, es un logro para todos los interesados en las NIF, el involucramiento, en el proceso de emisión de normas, de cada vez más personas y organizaciones a las cuales, una vez más, en esta ocasión, el CINIF les da las gracias. Esto, lo sabemos todos, enriquece a la normatividad.

Desde luego, hubo algunas cuestiones que se quedaron en el tintero; sin embargo, es momento de ver hacia adelante.

En el umbral de 2007, el CINIF también tiene nuevas expectativas planteadas en su inventario de proyectos. Esperamos contar con el apoyo de quienes ya son asiduos participantes en los procesos de auscultación y, desde luego, reiteramos, como siempre, nuestra atenta invitación para participar en este esfuerzo a todos aquellos que no lo han hecho antes y que seguramente también tienen sugerencias dignas de ser tomadas en cuenta.

En este inicio de año, los miembros del CINIF desean a todos sus colegas y amigos un año 2007 lleno de logros y satisfacciones. ❁

# ¿Cuál es el beneficio de las TI para la compañía?

Por Marc J. Epstein y Adriana Rejc Buhovac.\*

A pesar de ser un área relativamente nueva, los contadores públicos son un punto vital entre las Tecnologías de la Información y las organizaciones, ya que saben calcular de manera exacta el rendimiento de estas operaciones. El siguiente artículo describe un modelo que los contadores profesionales pueden usar para evaluar el desempeño de estas tecnologías y calcular sus beneficios.

**E**n demasiadas organizaciones, quienes toman las decisiones no consideran un razonamiento económico para justificar el gasto en Tecnologías de Información (TI). En vez de eso, adquieren lo mejor y más novedoso para adelantarse a las otras compañías.

La presión de seguir siendo competitivas obliga a muchas organizaciones a considerar un enfoque que se base más en los resultados, donde la pregunta central es: ¿veremos un rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés)? Las grandes inversiones en sistemas de TI, comercio electrónico (*e-commerce*) y planeación de recursos de la empresa (ERP, por sus siglas en inglés) enfrentan todas el mismo reto: demostrar su valor ante la dificultad histórica de estimar los ingresos que generan y sus costos totales.

Por lo general, le toca a la gerencia corporativa y a la de finanzas evaluar los beneficios y las recomendaciones de asignación de recursos. Y quienes pueden asesorarlos en este proceso son los contadores públicos, que saben calcular de manera exacta el rendimiento sobre inversiones en tecnología.

Los directores ejecutivos y directores de finanzas demandan la rendición de cuentas sobre las tremendas inversiones en TI, así que le toca a los gerentes calcular el ROI y contribuir a los resultados finales. Pocas cosas convencen más a la alta dirección que los resultados que se pueden medir.

Los ejecutivos de TI deben encontrar formas de medir y comunicar la contribución de estas innovaciones, de modo que las iniciativas existentes se manejen de manera apro-

piada, los nuevos proyectos se aprueben sólo cuando haya un rendimiento satisfactorio y se revisen o eliminen los proyectos marginales o no efectivos. Se necesitan sistemas integrales para evaluar el impacto de las iniciativas de TI en el desempeño financiero.

Típicamente, los beneficios de TI no se miden, el ROI no se calcula y las inversiones en TI no se evalúan con el mismo rigor que otras inversiones corporativas. Aunque los gerentes de TI están convencidos de que sí crean valor y de que sus iniciativas serían importantes centros de utilidades si se midieran de manera apropiada, tienen dificultad para comprobarlo.

Debido a que los directores ejecutivos y los directores de finanzas carecen de la información necesaria para tomar decisiones bien informadas sobre los beneficios de estas inversiones, la mayor parte de las compañías parece enfocarse en reducir el costo de TI, más que en maximizar su potencial de crear valor.

Este texto describe un modelo que los contadores profesionales pueden usar para evaluar el desempeño de TI y calcular sus beneficios. Los contadores pueden usarlo para ayudar a los jefes de información a evaluar y justificar sus iniciativas, y ayudar a los directores ejecutivos y de finanzas a tomar mejores decisiones de asignación de recursos.

## El punto de partida

El éxito de TI en una organización depende de los *inputs* (información de entrada), que incluyen la estrategia, estructura y sistemas corporativos existentes. Junto con los recursos disponibles y el entorno externo, éstos son *inputs* críticos que afectan a las estrategias de TI.

Otros factores, como liderazgo, estructura y sistemas o procesos de TI, también afectan de manera importante al desempeño y éxito de las iniciativas de TI. Los *inputs* y procesos tienen un impacto en los *outputs* (información de salida) de TI, que pueden clasificarse ya sea como *outputs* internos –mejora en productividad, ahorro de tiempo, calidad o reducción general de costos– o *outputs* externos –adquisición, satisfacción y lealtad de clientes.

Si la estrategia e implementación de TI tienen éxito, estos

Obtener un verdadero valor de negocios de una iniciativa de TI comienza con un examen cuidadoso y estructurado de costos, beneficios y riesgos a lo largo de todo el proceso.



*outputs* deberán dar como resultado una mejora en la rentabilidad corporativa general, o sea, el resultado final.

Todo proyecto o iniciativa de TI debe medirse y evaluarse por las cuatro dimensiones del Modelo de Contribución de TI. Es importante entender las relaciones que llevan de los *inputs* a los procesos y luego fluyen a los *outputs* y resultados deseados. Por ejemplo, si una organización aporta más insumos de recursos para consolidar y estandarizar su infraestructura de TI, los mejores procesos de TI llevarán a ahorros de tiempo, lo que incrementará la satisfacción y lealtad de clientes, ventas e ingresos.

### Medición adecuada

Las compañías deben desarrollar un sistema de medición apropiado para monitorear muy de cerca las relaciones causa-efecto. Algunos elementos, como el liderazgo, son más difíciles de medir, pero, si se consideran cruciales para demostrar

cómo puede la TI mejorar el éxito del negocio, deben incorporarse en el sistema de medición del desempeño.

Puede ser que la medición del desempeño no financiero sea más apropiada en tales casos, pero los contadores profesionales deberán tratar de usar valores monetarios tanto para medir impulsores como salidas o resultados.

Por ejemplo, las mejoras en calidad pueden medirse por el porcentaje de productos de altos estándares, pero es más importante medir el dinero ahorrado por el menor retrabajo. De modo similar, la mayor productividad de empleados puede medirse por el porcentaje de incremento en salidas de producción por empleado, pero es mejor medir las ventas adicionales que resulten.

Se puede encontrar una lista más completa de medidas del desempeño en la *Guía de Contabilidad Administrativa*,

Es común que los beneficios de TI no se midan ni se evalúen con el mismo rigor que otras inversiones corporativas. Esto provoca que la mayor parte de las compañías se enfoquen en reducir el costo de las TI más que en maximizar su potencial de crear valor.

*Evaluación del Desempeño en Tecnología de Información*, publicada por la Sociedad de Contadores Administrativos de Canadá (CMA-Canadá) y el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).

No hay regla para el número correcto de medidas que hay que incluir, pero cuando se usan demasiadas se distrae a los gerentes del logro de las iniciativas de TI que son su meta. Es importante centrarse en los indicadores clave; generalmente, un sistema completo de medición del desempeño de TI deberá incluir no más de 20 medidas.

### Cálculo del rendimiento

Las medidas para entradas, procesos y salidas de TI dan las herramientas que los gerentes de TI y gerentes de finanzas necesitan para calcular el ROI. Para que la medición sea completa, deben identificarse y manejarse cuidadosamente los beneficios y los costos de TI.

El Modelo de Contribución de TI juega un papel vital, al articular los impulsores del ROI de TI, las relaciones entre ellos y todos los beneficios potenciales. Un estudio de Eric Monnoyer (“Lo que realmente piensan de TI los CEOs”) reporta que sólo la mitad de las compañías monitoreaba realmente los beneficios esperados. El reto de calcular el ROI de TI estriba primordialmente en determinar los beneficios de los proyectos de TI y transformarlos en valores monetarios.

Ya que muchos proyectos de TI sobrepasan sus proyecciones de costos, es importante tener cuidado al estimarlos. Hay que basar las estimaciones en los costos por vida total del proyecto, incluyendo planeación, pronóstico de riesgos potenciales, desarrollo e implementación, así como mantenimiento, mejoras y costos por interrupciones, ya sea humanas u organizacionales.

En general, el cálculo del ROI deberá hacerse sobre una base marginal, incluyendo sólo costos adicionales incurridos por el nuevo sistema; de igual manera, sólo los beneficios nuevos o adicionales deberán compararse con los costos.

### Manzanas con manzanas

En los principios de la computación, las inversiones se hacían casi exclusivamente con base en los beneficios financieros directos, que generalmente se relacionaban con ahorros directos de costo. Pero las oportunidades para estos ahorros directos se han visto muy reducidas.

Pese a la dificultad implicada, se ha vuelto cada vez menos importante usar medidas no financieras del desempeño –tales como mayor agilidad y comunicación organizacionales, mejor desempeño de empleados, condiciones de trabajo más flexibles, entornos más seguros y mayor satisfacción en el trabajo– para cuantificar los beneficios a largo plazo o indirectos.

Estos beneficios a largo plazo pueden nacer de un mejor desempeño administrativo mediante una mejor y más oportuna información, una mayor capacidad de apoyo de decisiones o una reducción en el número de reuniones por la mejor comunicación. La integración de sistemas de TI, mayor seguridad y mejores relaciones con proveedores también son impulsores de más beneficios indirectos a largo plazo.

Estos beneficios no siempre se traducirán claramente en utilidades a corto plazo, pero deberán finalmente llevar a ahorros en costos o a aumento de ingresos.

Generalmente, los ahorros de costos por TI, que por tradición se aplicaban principalmente a reemplazo de personal, ahora pueden rastrearse a un menor tiempo extra de empleados, menos necesidad de personal especializado y caro, así como menores costos de viaje. Todas las fuentes de ahorro de tiempo –como menos búsqueda de información, menos llamadas e investigaciones por teléfono y menor tiempo de procesamiento– llevan a ahorros en costo y potencialmente a mayores ventas.

Un mejor control de calidad ahorra costo al reducir el retrabajo, los rechazos en la inspección final, los errores en facturación y entrega, devoluciones de clientes y necesidad de

# Las compañías deben desarrollar un sistema de medición apropiado para monitorear muy de cerca las relaciones causa-efecto.

una oficina de ayuda. Estas mejoras son fruto de menos capital y costos de mantenimiento de nuevo equipo y de sistemas de control de inventario mejorados que producen ahorros en flujo de efectivo y menor inventario, espacio de piso y tiempo de empleados.

Respecto a ingresos adicionales, algunos sistemas hacen posible introducir nuevos productos, desarrollar los productos más rápido y de una manera más concentrada o dar justificación económica para productos previamente inaceptables. El mejor uso de los activos también puede conducir a incrementos potenciales en producción y, por consecuencia, en ingresos. Pero los resultados externos, como optimización de canales, adquisición de clientes, lealtad de clientes y valor añadido, están relacionados más directamente con la creación de valor del negocio. Así, traducir estos beneficios en valor monetario no deberá ser una tarea difícil.


## No olvide dónde comenzó

Antes de implementar el modelo, establezca indicadores base para cada medida de desempeño que piense rastrear. Esto le permitirá extraer conclusiones sobre los beneficios reales de sus iniciativas de TI. Con más información histórica del interior de su organización y de otras organizaciones se pueden establecer puntos de referencia y usarlos para evaluar de manera objetiva los resultados que logran sus proyectos de TI.

Es esencial que identifique y mida los costos y beneficios marginales presentes y futuros de las iniciativas de TI, para tener un cálculo integral y objetivo del ROI de su iniciativa de TI. En particular, los costos de interrupción que típicamente se asocian con la adopción de iniciativas de TI son importantes y requieren una evaluación a conciencia.

Obtener un verdadero valor de negocios de una iniciativa de TI comienza con un examen cuidadoso y estructurado de costos, beneficios y riesgos desde la factibilidad inicial hasta la post-implementación. Las compañías necesitan prestar continua atención al rastreo de activos, datos de uso, costo total de propiedad y medición de desempeño de TI.

Finalmente, con algo de previsión y un enfoque estructurado, los contadores profesionales pueden convertir datos diversos y a menudo imprecisos en estrategias de administración coherentes y medibles. Eso, a su vez, puede ayu-

dar a la administración a seleccionar las inversiones en TI que dispararán la rentabilidad y –casi igual de importante– serán autofinanciables. 

## Sugerencias prácticas

- Entender Las relaciones entre entradas (*inputs*) como estrategia y sistemas corporativos, y salidas (*outputs*) como ahorro de tiempo y satisfacción de clientes.
- Porque los beneficios de la inversión en TI se incrementan con el tiempo, calcule el ROI anualmente durante la vida del proyecto.
- Seleccione las medidas de satisfacción, adquisición y lealtad de clientes cuidadosamente. Las tasas de aprobación de clientes que se basan en encuestas de satisfacción, por ejemplo, son más una lista de deseos del cliente que verdaderos requerimientos.
- Antes de implementar el Modelo de Contribución de TI, establezca indicadores base para las medidas de desempeño especificadas, de modo que pueda extraer conclusiones sobre los beneficios reales de las iniciativas de TI.
- Para mantener su presupuesto de rendimiento sobre inversión en TI, preste continua atención al rastreo de activos, uso de datos, costo total de propiedad y medidas de desempeño de TI.

**Texto original: What's in IT for you (and your company)?**  
(*Journal of Accountancy*, agosto 2006).

**Traducción para el Colegio de Contadores Públicos de México:**  
Jorge Abhenamar Suárez Arana.

\* **Marc J. Epstein** es Profesor Distinguido en Investigación en Administración en Jones Graduate School of Management, en la Universidad Rice de Houston.  
epstein@rice.edu

\* **Adriana Rejc Buhovac** es Profesora Asistente en la Facultad de Economía de la Universidad de Ljubljana, Eslovenia.  
adriana.rejcbuhovac@ef.uni-lj.si