

Creación de valor

Administración del Riesgo Efectivo

Por Tamara Bekefi, Marc J. Epstein y Kristi Yuthas.*

Cuando General Electric (GE) lanzó Ecomagination, proyecto con el cual se comprometía a productos y servicios que fueran tanto rentables como ecológicos, reconoció una oportunidad donde muchos otros no veían más que riesgo.

Al centrarse en el aspecto negativo del riesgo, las compañías pueden pasar por alto las oportunidades que brindan importantes posibilidades para la innovación y nuevas ventajas competitivas. La realidad es que riesgo y oportunidad son dos caras de la misma moneda y requieren atención.

Identificar oportunidades

Las oportunidades pueden surgir dentro y fuera de la organización. Identificar las formas en que ésta se encuentra mejor equipada que la competencia para manejar estos problemas puede hacer brotar las oportunidades. Algunas estrategias para identificar oportunidades son:

- Aprender del pasado.
- Tener sensibilidad hacia el cliente.
- Aprender de los demás.
- Planear escenarios para generar nuevas ideas.
- Identificar brechas del mercado y cambiar el juego.

Los profesionales de finanzas tienen un papel crítico en la identificación de riesgos y oportunidades porque son responsables de desarrollar un proceso para identificar y categorizar estos factores dentro en un marco de trabajo que incluye la evaluación financiera. Son esenciales en la gestión de oportunidades, pues crean y diseñan los sistemas para medir y lograr indicadores clave de desempeño.

Gestión de oportunidades

Valorar (y potencialmente modificar) la disposición al riesgo de la compañía es un primer paso en la gestión de oportunidades. Los profesionales de finanzas –incluyendo funcionarios de riesgos, de finanzas y auditores internos– juegan un papel clave en el soporte de la filosofía de gestión del riesgo de la organización, al promover el cumplimiento de la disposición al riesgo, gestionarlos en sus áreas de responsabilidad, y analizar y reportar los riesgos.



El papel de la innovación

A menudo, las compañías que pueden identificar y aprovechar las oportunidades lo hacen mediante la innovación, que dé como resultado un producto ganador, como el iPod. La innovación de productos catapultó a Apple, de ser un fabricante de computadoras de *boutique* a una compañía multiplataforma que cambió las reglas del juego para tres industrias: computadoras personales, electrónicos de consumo y música.

La innovación es un componente clave para la oportunidad cuando se toma el riesgo. Llevar la idea al mercado requiere un sistema de innovación. Contrario a la creencia popular, la innovación no sólo es tener una buena idea en el momento correcto. Es un sistema para mejorar la probabilidad de propuestas que conduzcan al éxito de mercado.

Los profesionales de finanzas también están en la posición única de incluir tanto riesgos como oportunidades en los cálculos financieros para una planeación de proyectos y una estrategia corporativa más rigurosa.



Y aquí también los profesionales de finanzas juegan un papel crítico, en la creación, instalación y operación fluida de un sistema de innovación. Están en la posición única de incluir riesgos y oportunidades en los cálculos financieros para planear proyectos y una estrategia corporativa más rigurosa.

Evaluación de oportunidades

La evaluación es el paso final en el proceso de gestión de oportunidades. Es importante contemplarlas en los cálculos financieros para evaluaciones más efectivas. Esto puede hacerse de muchas maneras: utilidades esperadas, valor añadido esperado (utilidad menos el costo de capital implicado en el desarrollo y la aplicación del proyecto de la oportunidad) o medidas comunes como el Retorno de Inversión (ROI, por sus siglas en inglés).

Además de los cálculos modificados del VPN (Valor Presente Neto) para incluir la teoría de opciones reales, el ROI es el método de evaluación que más recomendamos, pues permite una mayor flexibilidad en las opciones de valuación de inversiones y en la inclusión de los costos de acciones de alivio del riesgo que puedan ser medulares al momento de capitalizar las oportunidades. Las opciones reales deberán incluirse como un paso en la aplicación del método del ROI; es decir, un cálculo modificado que incluye siete pasos:

1. Generar opciones reales.
2. Estimar el beneficio de la oportunidad.
3. Evaluar los costos inherentes en la captura de la oportunidad (incluyendo las actividades de mitigación del riesgo).
4. Estimar la probabilidad de que realmente surjan los riesgos que necesitan mitigarse.
5. Calcular el impacto/valor esperado del riesgo.
6. Calcular el VPN de la oportunidad y el riesgo.
7. Calcular el valor esperado del ROI.

Como otros estimados que se usan en el análisis financiero, aún existen limitaciones. Sin embargo, contribuyen a la toma de decisiones. El riesgo representa amenazas, pero también brinda oportunidades de crear nuevas ventajas competitivas y formas de satisfacer a los clientes, y los profesionales de finanzas juegan un papel crítico en este proceso, al aportar su pericia en todas las etapas. Un sólido tratamiento del riesgo y la oportunidad puede ayudar a identificar oportunidades que permitan vencer a la competencia. 🌸

Texto original: "Creating Growth" (*Journal of Accountancy*, junio 2008). Traducción para *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.

* Tamara Bekefi, M.A., es Directora de Daedalus Strategic Advising. tbekefi@daedalusadvising.com

* Marc J. Epstein, Ph.D., es Investigador Distinguido de Administración en la Escuela de Administración de Rice University, en Houston, Texas. epstein@rice.edu

* Kristi Yuthas, Ph.D., es Presidenta de Administración de Sistemas de Información en Portland State University. kristiy@sba.pdx.edu

Contabilidad Esbelta

Descubra el poder

Por Jan P. Brosnahan.*

En años recientes, muchas empresas han seguido un sistema esbelto de manufactura como estrategia clave para lograr un crecimiento con utilidades. No obstante, la mayoría ha mantenido las herramientas tradicionales de administración y medición, lo cual les ha impedido obtener totalmente los beneficios de un sistema esbelto en toda su amplitud.

El equipo financiero de Watlow Electric Manufacturing Co. descubrió la forma de hacer realidad el poder total de un sistema esbelto mediante la implementación de un enfoque no tradicional para la medición y administración de una empresa; se conoce como Contabilidad Esbelta (CE). Los conceptos están diseñados para reflejar, de la mejor manera, el desempeño financiero de una compañía que haya realizado procesos de manufactura esbelta. Éstos pueden incluir métodos como la organización de costos mediante corrientes de valor, el cambio de las técnicas de valuación de inventarios y la modificación de los reportes financieros para que incluyan la información no financiera.

La manufactura esbelta contempla una variedad de conceptos y herramientas enfocadas a la simplificación de un negocio, y mantener la atención al cumplir los requerimientos del cliente de una manera más efectiva y, por lo tanto, rentable. La CE sigue el mismo mantra de la manufactura esbelta: identificar los valores ante los ojos del cliente, organizarlos en corrientes de valor, aplicar procesos de flujo y demanda, otorgar poder a los empleados y perseguir la perfección en forma continua.

Como muchas empresas, Watlow siguió la tendencia hacia lo esbelto como estrategia de crecimiento, al utilizar muchas herramientas de este tipo para mejorar las operaciones. Como participante en muchos casos de mejora continua (proyectos enfocados al mejoramiento incremental de los procesos), el equipo de administración sabía que se estaban logrando

avances en muchas áreas, aunque resultaba difícil cuantificarla al utilizar las mediciones tradicionales. De hecho, algunas medidas financieras parecieron contradecir ciertos logros, al hacer que el equipo se cuestionara si valía la pena la compensación obtenida a cambio del tiempo invertido en la aplicación de las prácticas y las herramientas esbeltas.

Habíamos escuchado el término Contabilidad Esbelta y pensábamos que simplemente era la aplicación del mismo grupo de herramientas esbeltas (*pull, flow, etc.*) para modernizar los flujos de las operaciones financieras de una empresa. Nuestro Director de Finanzas, Steve Desloge, descubrió un libro excelente titulado *Contabilidad esbelta práctica*, de Brian Maskell y Bruce Baggaley, y facilitó copias del mismo a todos los controladores del lugar. Nos enteramos de que los autores, así como otros líderes prácticos de la CE, estarían en la inauguración de la Cumbre de Contabilidad Esbelta en Dearborn, Michigan, e hicimos arreglos para que 17 de nuestros jefes de finanzas y de mejora operativa continua asistieran al evento. En la conferencia del 2005, nos enteramos de cómo la CE ayuda a transformar empresas completas, a través de un proceso llamado Gestión de la Corriente de Valor (VSM, por las siglas en inglés de Value Stream Mapping).

Administración por VSM

La VSM es una forma distinta de medir y evaluar los resultados en una empresa y requiere cambios en los procesos de toma de decisión. Más que administrar y medir los resultados mediante los departamentos tradicionales, como servicio al cliente, adquisiciones, manufactura, ingeniería y contabilidad, la empresa se organiza en términos de corrientes de valor y administra y mide sus resultados mediante éstas.

Una corriente de valor incluye a todas las áreas y a la gente requerida para apoyar las operaciones en su totalidad. El líder de una corriente de valor funge como el responsable de la preparación y el entrenamiento general, así como de la rentabilidad de la corriente de valor. Hemos identificado los indicadores específicos para observar ésta y creamos los parámetros para medir la Seguridad, la Calidad, la Entrega del Producto y el Costo (SQDC, por sus siglas en inglés).



Una corriente de valor incluye a todas las áreas y a la gente requerida para apoyar las operaciones de este proceso en su totalidad.

Las decisiones se evalúan más desde el punto de vista del impacto proyectado de los indicadores operativos, financieros y de capacidad de la corriente de valor que a través de la rentabilidad supuesta de un producto particular. La VSM dio como resultado una mejor comunicación y coordinación para cumplir las necesidades del cliente.

Teníamos expectativas de que la CE y la VSM podrían ayudarnos a visualizar de manera más óptima nuestros procesos de mejora y de toma de decisiones, pero los beneficios reales han sido mucho mayores de lo que esperábamos al principio. El uso de la VSM ha cambiado realmente la forma en que administramos nuestra empresa en su totalidad, de modo que se busca comprometer e involucrar de una manera más directa a todos nuestros empleados. Todo el proceso se ha beneficiado: cada empleado entiende mejor los puntos clave o los indicadores que hacen la diferencia en nuestra empresa, así como la forma en que ellos

mismos contribuyen al éxito de la compañía, al ayudar a mover esos indicadores en la dirección correcta.

Mejoras notables

El inventario se ha reducido en más del 30% porque cambiamos nuestro indicador: de la medida tradicional en la rotación del inventario, al nivel macro del sitio, a una medición en el lugar y según la corriente de Valor de los Días de Inventario (DOI, por sus siglas en inglés). Asignamos el indicador del DOI a los miembros del personal que eran responsables de la adquisición de materiales para cada corriente de valor. Dado que los compradores deben presentar informes semanales sobre la cantidad de inventario comprado y el remanente a disposición en su corriente de valor, ellos demostraron más interés que nunca en manejar los niveles de inventario.

Al cambiar el indicador de medida al sistema del DOI al nivel de la corriente de valor, se introdujo una relación mucho »

Los conceptos de Contabilidad Esbelta están diseñados para reflejar el desempeño financiero de una empresa que haya implementado procesos de manufactura esbelta.

más cercana entre las mejoras y las acciones que se llevaban a cabo. Es mucho más fácil observar y sentir la excitación de lograr reducir días de inventario *versus* la mejora en un décimo de punto en la rotación del sitio de inventario bajo los sistemas de medición tradicionales.

La administración por corrientes de valor también condujo a mejorar de manera importante el proceso de toma de decisiones. Nuestros modelos anteriores siempre asumían que el trabajo directo variaba completamente con el volumen. Descubrimos, a través de la toma de decisiones y el análisis con base en la corriente de valor, que tal vez nos habíamos estado limitando por la forma en que tratábamos dichos costos, tal vez al rechazar algún negocio que hubiera proporcionado utilidades adicionales desde la perspectiva de la corriente de valor.

Pasos para la implementación

Identificamos las principales corrientes de valor de la empresa, las cuales incluyen:

- Creación de la demanda.
- Desarrollo de negocios y nuevos productos.
- Cumplimiento de los pedidos.

Se diagramaron los indicadores clave que nuestra empresa utilizaría para observar los logros de las estrategias principales. Identificamos un conjunto de indicadores empresariales, luego los bajamos en cascada a la división y/o al sitio individual, al nivel de la corriente de valor y, por último, al de la celda laboral y/o de manufactura. Identificamos la frecuencia de las mediciones: en forma mensual, para algunos indicadores al nivel del sitio y empresarial; semanal, para los cálculos de corriente de valor; y diario, para los indicadores de las células de trabajo.

Observamos nuestros procesos y seguimos la guía que indica que una corriente de valor debería comprender entre 25 y 150 empleados. Organizamos tres o cuatro corrientes de valor por zona (una incluye a los miembros en más de un sitio) e implementamos cuadernos de trabajo con indicadores y estados de cuenta financieros para corrientes de valor de apoyo, centrados en un resumen de una página con un tablero de resultados, que ayudó al equipo de cada corriente de valor a observar sus indicadores financieros, de capacidad y operacionales.

Más del 90% de nuestros empleados fueron asignados a los equipos de corriente de valor. Sólo quedó un pequeño grupo de apoyo general en cada sitio formado, en primer término, por gerentes de área que trabajaban mediante equipos de corriente de valor para mejorar los procesos de las áreas.

Cambiamos la estructura de nuestro catálogo de cuentas a unos pocos grupos de corrientes de valor, en lugar de mantener los costos por departamentos tradicionales. Mantuvimos una Separación de los Costos de Ventas (COS, por sus siglas en inglés) inventariados, de aquellos que corresponden a los costos de ventas y a los generales y administrativos (SG&A, por sus siglas en inglés) para hacer que la capitalización del trabajo y los costos de administración de fin de mes sean simples de identificar.

Bajamos a cero las tasas de empleo y gastos de administración de nuestro sistema y dejamos de generar y recolectar la información sobre la discrepancia entre empleo y gastos de administración. Como muchas empresas, descubrimos que la mayoría de los costos estándar y la información de las discrepancias se recibía demasiado tarde e involucraba muchas operaciones para que fueran de alguna utilidad para mejorar nuestro negocio. Reemplazamos los informes de discrepancias de fin de mes, que eran pocas veces utilizados por completo por la gerencia, con la presentación de informes visuales en vivo generados por el operador por día y por hora, y que se revisan y atienden a diario por el equipo de corriente de valor. Este cambio contribuyó a mejorar activamente los procesos de producción.

Separamos nuestros costos materiales de otros de conversión COS y utilizamos una línea de memo en nuestros informes financieros internos para aumentar la visualización de las compras de inventario, mismas que han sido reportadas cada semana por nuestros empleados de la corriente de valor del área de compras.

Avances

Había que superar algunos desafíos en nuestros procesos de Contabilidad del día a día. Dejaron de existir los informes de gastos por área tradicionales. En su lugar, el gasto se analiza a través de las corrientes de valor y el escaso personal de


excelencia por áreas y comparte un *departamento* en el libro mayor dentro del grupo general de apoyo. Esta situación encontró algo de resistencia al inicio, pero desde entonces el grupo de apoyo general se ha dado cuenta que ellos, usualmente, no incurren en gran parte de los gastos del sitio, y el gasto de la corriente de valor se revisa en detalle cada semana durante las revisiones de indicadores a las corrientes de valor. Esto ha reducido en gran medida el número de cuentas utilizadas en el libro mayor general, al lograr que los pronósticos y el presupuesto sean mucho más sencillos.

Dejaron de existir los costos estándar totalmente onerosos. Ahora mantenemos los costos materiales estándar con base en las cuentas detalladas de los materiales y valuamos nuestro inventario al final del mes utilizando una valuación *macro* según el costo promedio de conversión COS por día, por el número estimado de días de inventario disponible al final del mes. Es un cálculo muy simple, directo y fácil de entender y mantener.

La VSM cambió por completo la forma en que manejamos nuestro negocio. Tenemos un nivel más alto de participación de los empleados en todos los niveles y una mejor comprensión de los impulsores clave de nuestro negocio y la manera como cada empleado apoya a la empresa. Mantenemos un número menor de indicadores, pero resultan más significativos y son revisados semanalmente por nuestros empleados, que los entienden y se apropian totalmente.

Entre los avances que se han logrado, destacan:

- Fortalecer y racionalizar nuestro proceso de ventas y planeación de operaciones, al ajustarlo a una estructura de corrientes de valor.
- Implementar los aspectos de la VSM de la CE mediante nuestras instalaciones en Winona y Minn en muy poco tiempo.

En nuestra evaluación inicial, decidimos que el primer paso para implementar nuestra CE sería aplicar los indicadores de corriente de valor. Ahora planeamos enfocarnos en simplificar y eliminar los pasos u operaciones innecesarios en el taller de la planta. 

Texto original: "Unleash the Power of Lean Accounting" (*Journal of Accountancy*, julio 2008). Traducción para *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México por Pilar Vidal.

* Jan P. Brosnahan es Contador Público Certificado y Contador Administrativo Certificado. Actualmente, es Contralor de la División de Control y Medición de Watlow Electric Manufacturing Co. jbrosnahan@watlow.com

**Aprovechando los
beneficios de las nuevas
tecnologías, se han
designado a los medios
electrónicos,
portal y correo
como los canales
oficiales de comunicación
con la membresía.**

**A partir del mes
de abril de 2009,
la mayoría de los
impresos que
generamos migrarán
a la versión
electrónica.**

**@actualiza
tus
Datos** 

*y notifica cualquier cambio
para que podamos estar
en contacto contigo*

Teléfonos

1105 1911 y 12

Dirección electrónica

afilia@colegiocpmexico.org.mx

**Te invitamos a navegar
en nuestro portal**

www.ccpm.org.mx

‘BOLSA’

Parte de la muestra para el cálculo del IPC

Por Lic. Guillermo Medina Arellano
Subdirector Corporativo de Comunicación BMV.
gmedina@bmv.com.mx



La emisora ‘BOLSA’ serie “A” ya es integrante de la muestra para el cálculo del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) vigente para el periodo febrero 2009-enero 2010.

La incorporación de ‘BOLSA’ serie “A” a la muestra para el cálculo del IPC es indicativo de la importante bursatilidad que la emisora ha registrado desde su colocación en el mercado mexicano de valores.

Como se recordará, la ‘BOLSA’ realizó su oferta pública accionaria el 13 de junio del 2008. A partir de ese momento, se le vio como una de las emisoras con mayor operatividad. También es importante destacar que, desde el 3 de noviembre del año pasado, la ‘BOLSA’ contrató a UBS Casa de Bolsa para que actúe como Formador de Mercado de sus acciones. Esto ha venido a fortalecer sus niveles de operatividad, liquidez y formación de precios, pues al mantener posturas de compra-venta de manera permanente ha reflejado mejores condiciones y oportunidades para los inversionistas.

Desde su colocación pública, las acciones serie “A” de la ‘BOLSA’ se han mantenido dentro del grupo de emisoras de “alta o media bursatilidad”, la cual es medida con un índice publicado mensualmente por la Bolsa Mexicana de Valores, cuyas variables son:

- ▶ Importe operado de la emisora.
- ▶ Número de operaciones.
- ▶ Importe representativo por operación.

Con el fin de que alguna emisora sea seleccionada para conformar el cálculo del IPC, ésta debe haberse mantenido durante los últimos seis meses dentro del grupo de emisoras con mayor bursatilidad. En este sentido, la ‘BOLSA’ serie “A” se ubicó, de manera permanente y durante cada mes del semestre (previo a la entrada en vigor de la muestra), en el grupo de las 35 series accionarias con alto grado de operatividad y liquidez.

Uno de los principales beneficios para emisoras cuyas acciones conforman la muestra para el cálculo del IPC, y en este caso consecuentemente para la acción de la ‘BOLSA’, es que

Participantes

La muestra para el cálculo del Índice de Precios y Cotizaciones quedó integrada para el periodo febrero 2009-enero 2010 de la siguiente manera:

EMISORA	SERIE	EMISORA	SERIE
1 AMX	L	19 PEÑOLES	*
2 WALMEX	V	20 COMERCI	UBC
3 CEMEX	CPO	21 GAP	B
4 GMEXICO	B	22 ALFA	A
5 TELMEX	L	23 ELEKTRA	*
6 GFNORTE	O	24 GFINBUR	O
7 TLEVISA	CPO	25 KIMBER	A
8 FEMSA	UBD	26 GCARSO	A1
9 AUTLAN	B	27 ARA	*
10 ICA	*	28 SORIANA	B
11 GMODELO	C	29 BIMBO	A
12 HOMEX	*	30 BOLSA	A
13 GEO	C	31 SIMEC	B
14 TELINT	L	32 OMA	B
15 TELECOM	A1	33 TVAZTCA	CPO
16 MEXCHEM	*	34 COMPART	O
17 URBI	*	35 ICH	B
18 AXTEL	CPO		

se fomenta aún más la bursatilidad de esos valores. Lo anterior es en virtud de que, al pertenecer a la muestra del IPC, éste a su vez debe ser replicado para su negociación a través de Títulos Referenciados a Acciones (Trac's). Incluso, también puede ser operado para canastas o portafolios de Afores y de otros inversionistas institucionales. ❁

ENTRARON

AUTLAN	B
BOLSA	A
ICH	B
OMA	B

SALIERON

ALSEA	*
ASUR	B
CICSA	B-1
GFAMSA	A
IDEAL	B-1