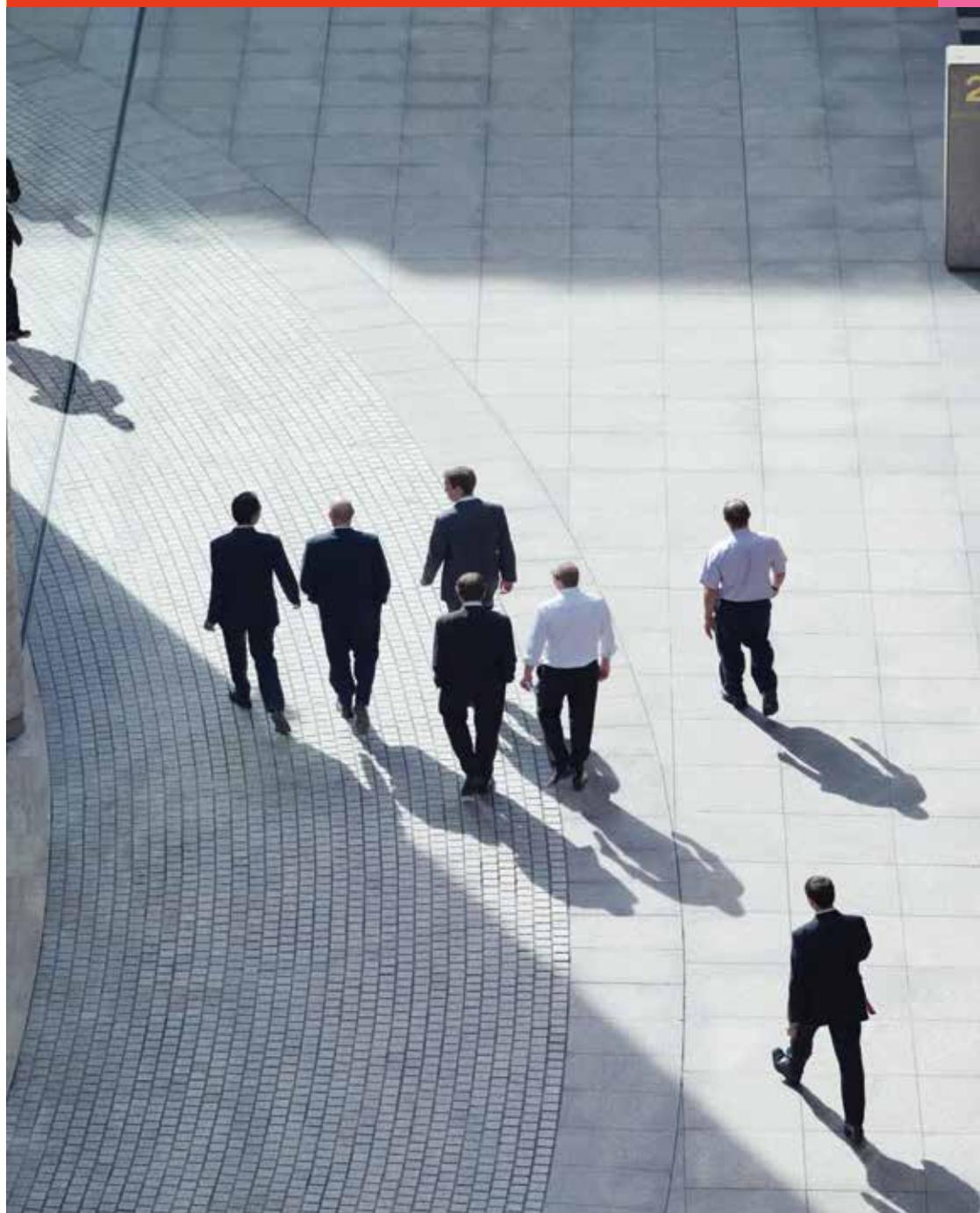


PwC *Ideas*

*Creando y compartiendo
conocimiento*



Edición Número 2
Junio, 2012

Editorial



José Paulo Netto
Socio Principal



Carlos Loaiza M.
Socio de Consultoría

La edición número 2 de PwC Ideas no fue menos desafiante que la número 1, lanzada el pasado febrero. Mantener la alta calidad de los artículos, diseminar ideas para líderes y gestores de negocios, requiere de mi socio, Carlos Loaiza y de nuestra área de marketing a cargo de Patricia Endara, una gran dedicación, adicional a sus compromisos y agenda diaria. Contamos, todavía, con otro gran estímulo - las manifestaciones de cariño y de reconocimiento que recibimos por la edición número 1; ellas nos desafían a continuar trabajando y compartiendo ideas.

En línea con el espíritu de nuestra revista, me permito transcribir una frase de Peter Drucker, sacada de uno de sus libros: *“demasiados ejecutivos piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravilloso con las personas significa escuchar bien”*.

Apreciados amigos: en esta segunda edición de la Revista PwC Ideas, queremos compartir con ustedes un análisis sobre uno de los más grandes desafíos de las Empresas Familiares, como es la entrega de poder; este artículo se sustenta en una encuesta desarrollada por nuestra Firma en más de 1.600 empresas familiares en el mundo.

Desde el punto de vista económico, el artículo desarrollado por el IDE nos presenta, una vez concluido el quinto mes del año, que una de las principales preocupaciones en cuanto al entorno económico se enfoca en el crecimiento de nuestra economía y el comportamiento de la inflación.

Gabriel Rovayo nos presenta el modelo de excelencia empresarial EFQM, el cual sin duda se ha constituido en una de las mejores prácticas de gestión organizacional utilizada por múltiples compañías en el mundo.

Hemos incorporado artículos complementarios sobre Emprendimiento, Gestión de Riesgos, Fraude y Continuidad de Negocios que esperamos sean de interés y actualidad para todos ustedes.

*Liderando...
marcando el paso*



pwc

Al igual que en todo el mundo, en Ecuador, PwC Asesores Empresariales es la firma # 1 de servicios profesionales de consultoría y asesoría tributaria.

Índice

03

Entorno Económico.

En el año 2011, el panorama económico de América Latina fue más optimista que el de la mayoría de las regiones del mundo gracias a la implementación de políticas económicas, los altos precios de los commodities y el ingreso de capitales, según organismos internacionales.

Por Econ. Mónica Vergara, Departamento de investigación del IDE.

09

Empresas Familiares: La entrega del poder.

Cuando el mundialmente famoso inversionista Warren Buffett acuñó la expresión “skin in the game” (poner la piel en el juego) se refería a los directivos que usan su propio dinero para adquirir acciones de las empresas que dirigen.

Por Carlos Loaiza, Socio de PwC Asesores Empresariales.

19

Lo fácil y lo difícil de emprender.

Cada vez más el emprendimiento tiene mayor importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. El desempleo o subempleo, la baja calidad de los empleos existentes o la motivación de la persona por emprender.

Por Abraham Vigoda, Director de PwC Asesores Empresariales.

23

Prevención de fraude en su empresa.

El fraude que generalmente se comete en las diferentes empresas alrededor del mundo excede sus pérdidas. Los reguladores gubernamentales pueden imponer multas o sanciones severas afectando su liderazgo, cultura y controles.

Por María Augusta Donoso, Gerente Senior de PwC Asesores Empresariales.

28

El modelo de excelencia EFQM para las empresas.

En 1988, catorce de las más importantes empresas europeas tanto por su volumen de facturación como por su posicionamiento en el mercado, crearon la European Foundation for Quality Management, (EFQM), es decir, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Por Gabriel Robayo, Director General del IDE Business School.

32

Indicadores clave de riesgo.

De forma progresiva y a nivel mundial, las empresas están adoptando un enfoque de administración de riesgos que abarque toda la organización. En algunos países esto tiene su origen en requerimientos o recomendaciones de los reguladores, es claro que la tendencia obedece, en gran medida, a los resultados positivos para diversas organizaciones.

Por Jorge Esparza, Gerente de PwC Asesores Empresariales.

37

Siete aspectos básicos para la continuidad del negocio.

En años recientes, la Administración Continua de Negocios (BCM, por sus siglas en inglés) se ha definido como un medio de blindaje contra todo tipo de interrupciones y pérdidas, en lugar de funcionar como una herramienta de recuperación de desastres.

Por Jazmín Torres, Gerente de PwC Asesores Empresariales.

Comentarios del lector

Compartimos algunos comentarios de nuestros lectores, los cuales nos motivan a continuar con nuestro emprendimiento de crear y compartir conocimiento.

“Estoy seguro que con estas "IDEAS" contribuirán de manera significativa al desarrollo de las empresas ecuatorianas y por ende del País”

Jorge Villota - Construecuador S.A.

“Permítame agradecerle por su gentil envío, al propio tiempo que expreso las felicitaciones cordiales a PwC Asesores Empresariales Cía Ltda. por esta importante publicación que será de gran utilidad en la comunidad ecuatoriana.”

Antonio Acosta - Banco Pichincha C.A.

“Me permito dirigirme a usted para expresarle mi agradecimiento por la revista entregada a nuestra institución, para INCAE BUSINESS SCHOOL será de gran utilidad y nos ayudará enormemente para continuar con nuestra misión de promover activamente el desarrollo integral de los países donde servimos.”

Juan Carlos Andrango - INCAE Ecuador

“Agradezco sobre manera, así como aprovecho la oportunidad para presentar a usted mi felicitación por tan interesante publicación.”

Blasco Peñaherrera Solah - Cámara de Comercio de Quito

“Agradezco el envío de la revista “PwC Ideas” y me complace expresarles mis deseos de que se cumplan con éxito los objetivos propuestos con la publicación de la misma.”

Henry Kronfle - Cámara de Industrias de Guayaquil

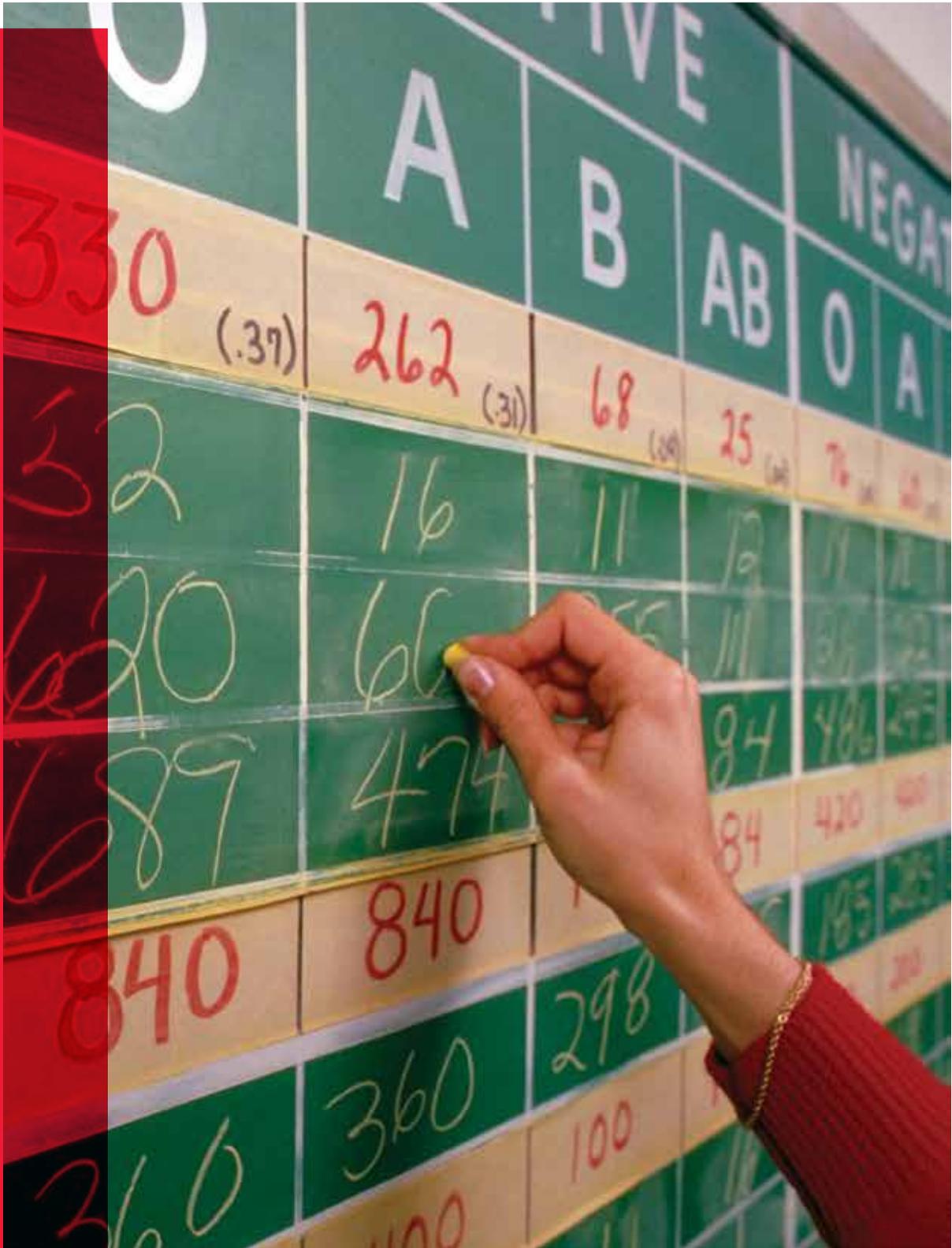
“Veo un gran esfuerzo de llevar adelante el lema de crear valor y compartir el conocimiento en un mundo tan competitivo que no quiere compartir y solo piensa en -competir- hasta llegar a la destrucción.”

*Anastacio Gallego -
Univesidad Santa María*

“Agradezco el envío de la revista PwC Ideas, misma que al contener temas de actualidad, será de gran utilidad para consulta de docentes y estudiantes.”

Manuel Estrella - Universidad Tecnológica Equinoccial

Entorno Económico



Colaboración: Econ. Mónica Vergara
Departamento de Investigación
IDE



En el año 2011, el panorama económico de América Latina fue más optimista que el de la mayoría de las regiones del mundo gracias a la implementación de políticas económicas, los altos precios de los commodities y el ingreso de capitales, según organismos internacionales.

Pero después de la dinámica reactivación de los países latinoamericanos que permitió superar el impacto de la crisis económica 2008-2009, en 2011 se observó una ligera desaceleración del crecimiento económico de la región, alcanzando 4,3% que implicó una mejora de 3,2% del PIB per cápita. Mientras que en 2010, el crecimiento fue de 5,9%, equivalente a una mejora de 4,8% del PIB per cápita. Al igual que en años anteriores, los resultados han sido desiguales entre subregiones: América del Sur creció 4,6%, Centroamérica en 4,1% y los países caribeños crecieron tan solo 0,7%.

Ecuador, superó el promedio de

crecimiento tanto de América del Sur como de la región en su conjunto, pues presentó una tasa de 7,78% con respecto a 2010, con lo cual el PIB per cápita se incrementó en 6,3% (a precios constantes) al pasar de US\$1.759 en 2010 a US\$1.870 en 2011. Con esta tasa de crecimiento, el país se ubica en el tercer lugar de la región precedido por Panamá (10,5%) y Argentina (9%).

Con respecto a la evolución trimestral, en el IV trimestre de 2011, el PIB se incrementó en 1% respecto al trimestre anterior y en 6,1% en relación con el IV trimestre de 2010; la variación de los principales componentes del PIB por el lado del gasto fue: la inversión privada y pública (FBKF) (10,1%), seguida por las exportaciones (4,8%) y el consumo de los hogares (4,8%). Se observa que a partir del III trimestre de 2009, el Ecuador presenta 10 trimestres consecutivos de crecimiento, impulsados tanto por la demanda interna como por la formación bruta de capital fijo; componentes que tienen un mayor aporte en el

crecimiento del PIB.

Además, el sector no petrolero continúa impulsando el crecimiento del país, con un crecimiento anual del Valor Agregado Bruto en 8,8%, mientras el sector petrolero presentó un crecimiento de 4,2% en 2011; comparando los trimestres se mantiene la tendencia de participación, pues el VAB no petrolero presenta un crecimiento promedio de 2,1%, mientras que el VAB petrolero tiene un decrecimiento promedio de -1%. Solo mirando el IV trimestre de 2011, si bien la producción petrolera tuvo un incremento de 3%, según datos de Petroecuador; el VAB Petrolero registró una reducción de -1,9%, mientras el VAB No Petrolero se incrementó en 1,7%, en relación con el trimestre anterior

La tendencia positiva de las actividades no petroleras se refleja en el Índice de Confianza Empresarial, calculado por el BCE, pues su ritmo de evolución va de la mano con la evolución del PIB, como se observa en el

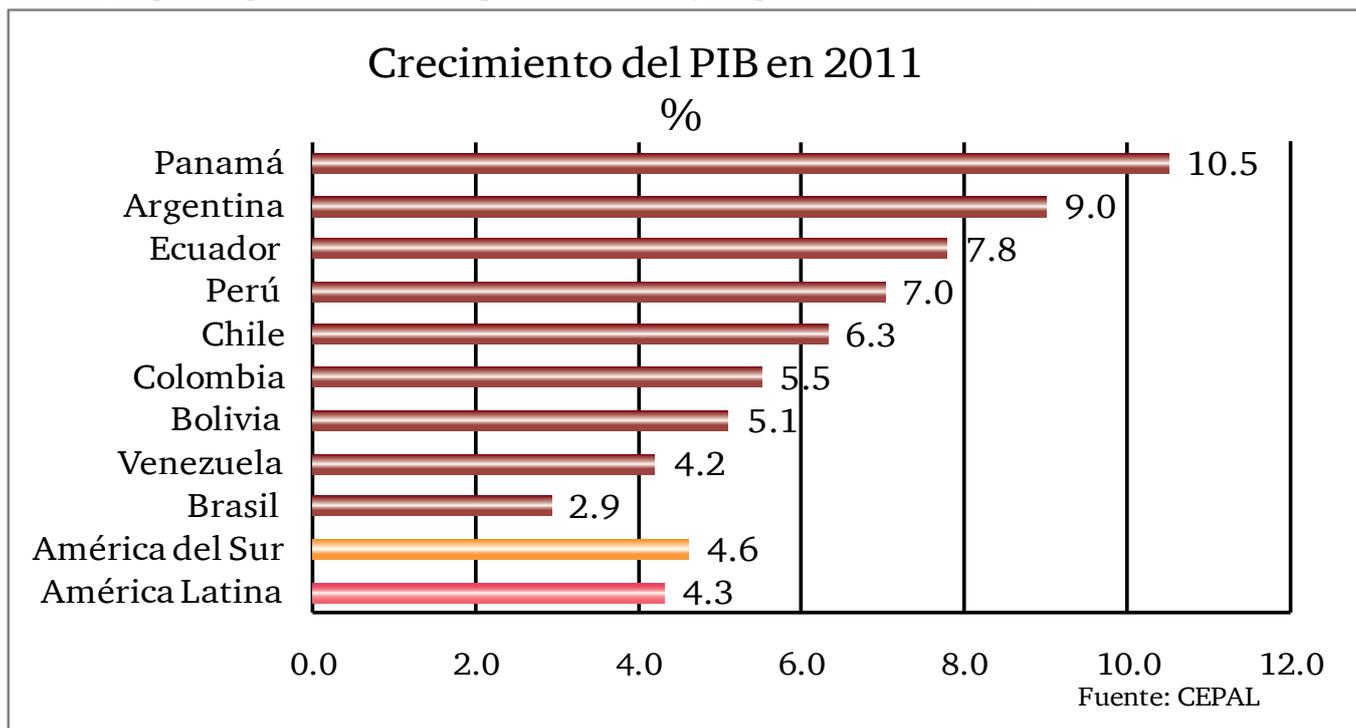




gráfico.

Las actividades económicas de mejor desempeño en el IV trimestre del año anterior fueron: Construcción y obras públicas con 3,8% (mantiene su tendencia de crecimiento por la ejecución de planes de inversión en obras civiles y vivienda); Actividades del Gobierno 3,6%; Electricidad y Agua, 2,2%; Agricultura, 2%; Transporte, 1,8%; y Otros servicios 1,5%.

Y aquellas que tuvieron mayor contribución a la variación trimestral del PIB fueron: Construcción, 0,42%; Otros Servicios, 0,25%; Gobierno General, 0,17%; Agricultura, 0,16%; Transporte, 0,13%; Comercio, 0,11%; Manufactura, 0,09%; Minas y Canteras, 0,08%.

Sector Externo

Exportaciones

Durante 2011 alcanzaron un valor FOB de US\$22.345 millones, un incremento de 28% frente a 2010; separando volumen y precio unitario, las exportaciones aumentaron 3% y 23% respectivamente, lo cual se

explica por el aumento de precios en el mercado internacional, principalmente del barril de petróleo en 35%, que dió como resultado el aumento de las exportaciones petroleras en 33%, superando los US\$12.000 millones; a pesar de que el volumen exportado cayó en 1%. Las exportaciones petroleras continúan representando casi el 60% de las ventas externas y en consecuencia, el ingreso asociado a la extracción de petróleo creció el equivalente a 3% del PIB.

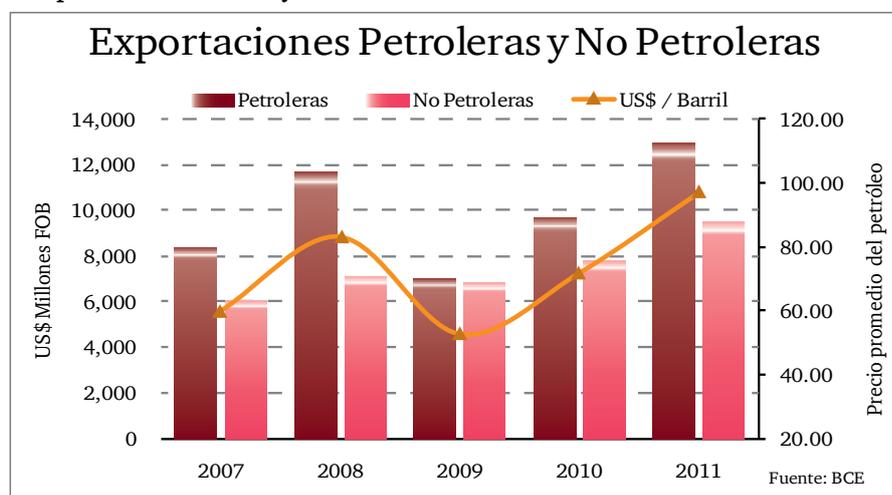
Las Exportaciones No petroleras alcanzaron los US\$9.432 millones, un incremento de 21% frente a 2010 y su crecimiento se dio en volumen y valor en 14% y 5%, respectivamente.

Los productos con mayor

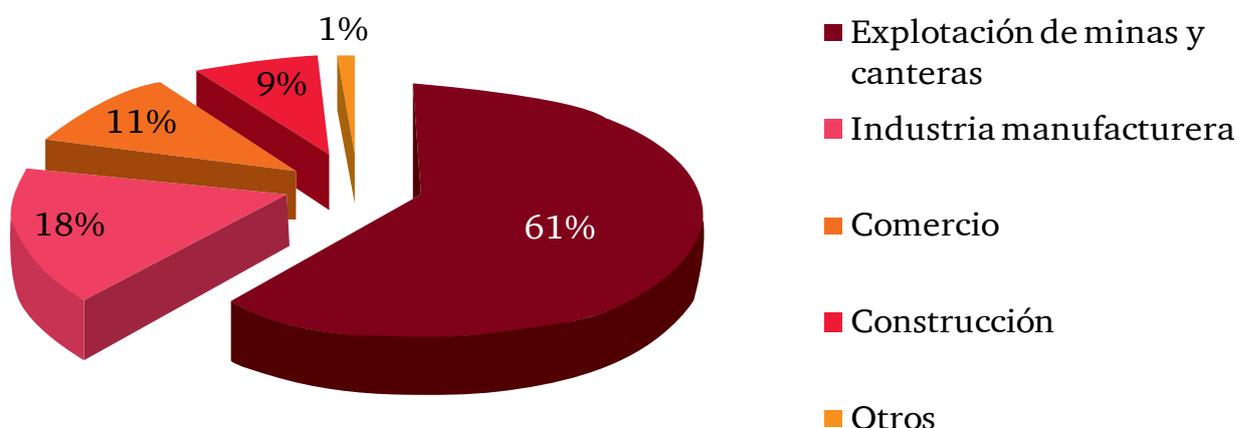
participación son: banano (29%), camarón (15%), enlatados de pescado (11%), flores (9%), cacao (8%), extractos de aceites y vegetales (5%) y vehículos (5%).

En el primer bimestre de 2012, las exportaciones alcanzaron los US\$4.075 millones, un aumento de 23% frente al mismo período en 2011; en volumen aumentaron en 8% y en precio en 14%. De igual manera, las exportaciones petroleras se incrementaron 40% en valor por el aumento de 23% en los precios del petróleo y sus derivados, y en volumen el aumento fue de 13% durante este período. Por su parte las exportaciones no petroleras sumaron los US\$1.466 millones, un aumento de 0,8% frente al período similar en el año 2010; y cabe mencionar que en este grupo de productos se evidenció una caída de 4% en el volumen de ventas y un aumento de 5% en el precio unitario.

Según la CEPAL, una caída de los precios de exportación a los niveles de 2008–2009 causaría en Ecuador —considerando el mismo volumen exportado de 2011— una reducción de los ingresos de exportación del 4,5% del PIB.



IED por actividad económica 2011



Fuente: BCE

Importaciones:

Alcanzaron los US\$22.946 millones, incrementándose en 19% frente al 2010, y al igual que las exportaciones, debido al aumento de precios en un 13%, pues el volumen importado creció en 6%.

Respecto a la evolución de precios, se observa un incremento en todos los grupos de importaciones: Combustibles y Lubricantes 35%; Productos Diversos 27%; Bienes de Capital 7%; Bienes de Consumo 6%; y, Materias Primas 6%.

Entre enero y febrero del año 2012, las importaciones totales alcanzaron US\$3.785 millones, un crecimiento de 21%, con respecto al mismo período de 2011. Este comportamiento responde a un aumento en el volumen (8%) y los precios (12%).

Balanza Comercial:

En el año 2011, la balanza comercial registró un déficit de

US\$717 millones; presentando una recuperación comercial de 63,8% frente al 2010, año en el que el saldo deficitario alcanzó los US\$1.979 millones.

La Balanza Petrolera registró un saldo positivo de US\$7.826 millones, que representa un incremento del superávit en 39% frente al 2010, debido al aumento en 35% de los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados: Situación que generó más ingresos por exportación, a la vez que se disminuyó en 7% el volumen de importación de combustibles y lubricantes, a pesar de que su valor FOB de importación creció en 26%.

Por otro lado, la Balanza No Petrolera incrementó su déficit en 12%, superando los US\$8.500 millones, debido al crecimiento en el valor FOB de las importaciones, donde sobresalen Materias Primas (22%); Bienes de Consumo (15%); y, Bienes de Capital (14%).

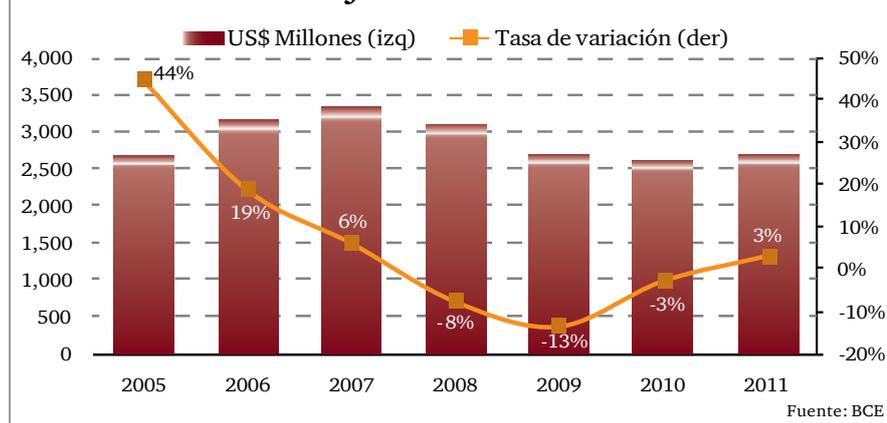
Entre enero y febrero del año 2012, la Balanza Comercial

Total, registró un superávit de US\$290 millones, resultado que representó un incremento de 76% con respecto al mismo período de 2011. La Balanza Petrolera tuvo un saldo favorable de US\$1.849 millones, 52% superior al registrado en el primer bimestre de 2011, principalmente por el incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados (23%). Mientras que la Balanza No Petrolera presentó un importante incremento del déficit comercial en 48%, con respecto al mismo período en 2011, al alcanzar US\$-1.559 millones tan solo en los dos primeros meses del año.

Inversión Extranjera Directa

La IED ha mostrado un comportamiento irregular desde el año 2007; el valor más alto de inversión se registró en el I trimestre de 2008 y se canalizó en su mayoría a la Explotación de minas y canteras. En el IV trimestre de 2011, la IED aumentó en 213% con respecto al trimestre anterior. Durante el IV trimestre de 2011, el flujo de

Flujo de Remesas



IED fue de US\$179,7 millones, de los cuales, US\$50,1 millones correspondieron a capital fresco, US\$131,4 millones a utilidades reinvertidas y US\$-1,8 millones a movimientos netos de capital (desembolsos menos amortizaciones) de empresas relacionadas con sus afiliadas.

De manera anual, en el 2011 ingresaron por concepto de inversión extranjera US\$568 millones, un incremento de 259% frente a 2010, una interesante recuperación pero aún se mantiene en niveles inferiores al 2008, año en el cual ingresaron más de US\$1.000 millones. De igual manera, el 61% de la IED se dirigió a la Explotación de minas y canteras; mientras que hubo desinversiones en los sectores de Agricultura, Electricidad y Transporte.

Los países que más invirtieron en el Ecuador en 2011 fueron Canadá (38%), China (14%), EEUU (13%), España (7%), Venezuela (6%) e Italia (4%); estos seis países constituyen el 82% de la IED que ingresó al país. Cabe mencionar que en 2010, fueron 13 los países que invirtieron en Ecuador.

Si bien el EMBI se ha mantenido alrededor de los 800 puntos desde el último trimestre 2010,

el Ecuador es considerado como un país de mayor riesgo relativo, junto con Argentina y Venezuela; situación que limita la entrada de inversión, a diferencia de Brasil, México, Colombia, Chile y Perú, países que mantienen su EMBI en valores inferiores a los 300 puntos y, en consecuencia son los mayores receptores de IED.

Remesas

En el caso de aquellos países en los que las remesas de emigrantes son relevantes como fuente de financiamiento de la demanda interna, en particular para el Ecuador, su paulatina recuperación ha contribuido también a incrementar los niveles de consumo privado.

El flujo de remesas que ingresó en el 2011 fue de US\$2.672 millones, un incremento de 3% frente al 2010. Sin embargo, al compararlo con los ingresos del año 2007 (US\$ 3.335 millones), que fue el mejor año histórico de las remesas, representa una disminución relativa de 20% y absoluta de US\$ 663 millones.

La evolución de las remesas, se relacionan directamente con la coyuntura económica de los principales países en donde residen los emigrantes

ecuatorianos principalmente EEUU, España, e Italia. Según datos del Bureau of Economic Analysis, el crecimiento económico de EEUU fue de 1,7% y la tasa de desempleo se ubicó en 9%; situación que benefició al envío de remesas, pues presentaron un incremento de 2% frente al 2010 y sumaron US\$ 1.181 millones.

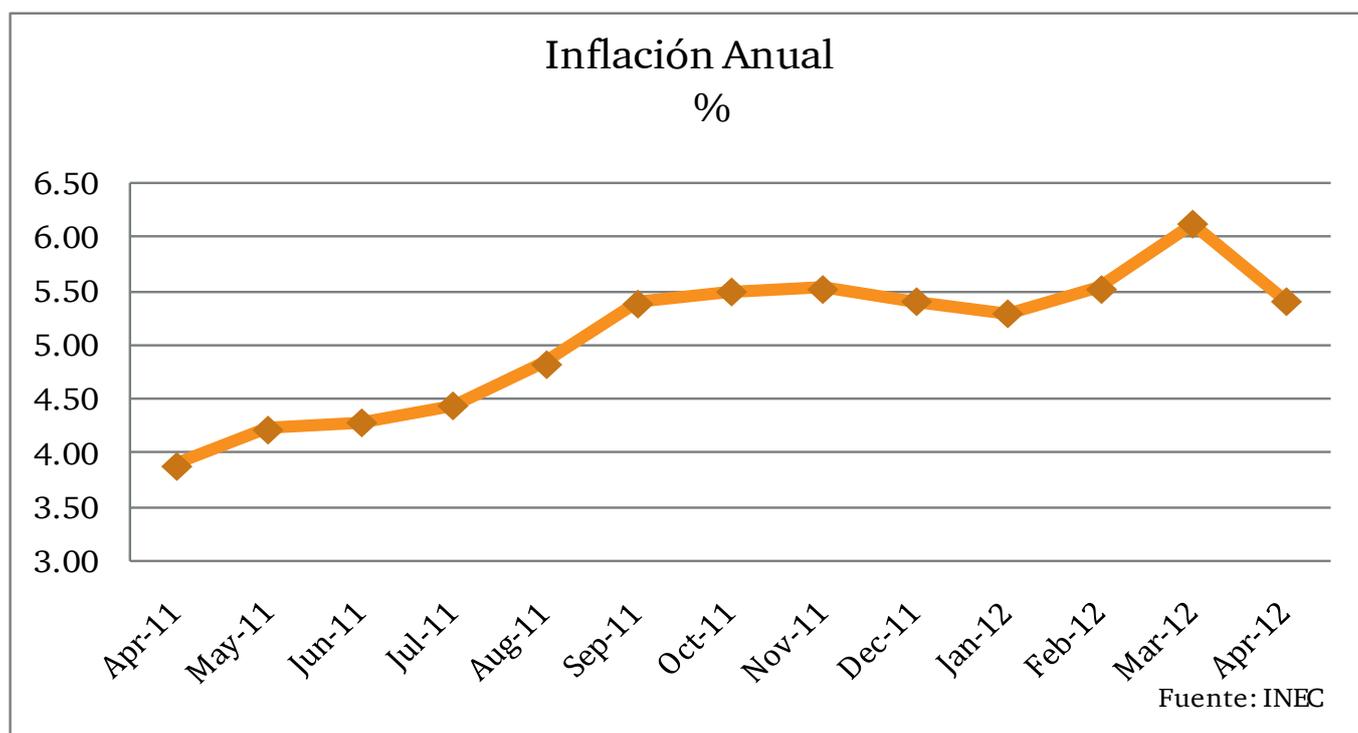
Por su parte, España creció 0,7% y el desempleo fue de 24%; en consecuencia, los valores provenientes de este país tuvieron una reducción de 5% con respecto al año 2010, sumando US\$1.008 millones. La economía italiana creció en 1% y su desempleo está en 9%, pero las remesas se redujeron en 2%, alcanzando los US\$201 millones.

La situación económica de España e Italia ha obligado a los emigrantes ecuatorianos residentes en estos países a buscar otros destinos como: México, Venezuela, Chile, Inglaterra y Alemania, países que aportan con el 11% de las remesas recibidas.

Precios

De manera similar a lo ocurrido en el año 2008, los precios internacionales de muchos productos básicos, como alimentos, minerales y metales e hidrocarburos, subieron de manera notoria, principalmente como consecuencia de una dinámica demanda global impulsada por varias economías asiáticas.

Esta evolución si bien favoreció las cuentas externas de los países exportadores de estos bienes, también contribuyó a un alza de



los precios al consumidor, sobre todo en la comercialización de estos mismos productos o de aquellos para los que sirven de insumos.

Por ello en el año 2011 se observó una tendencia creciente del nivel de precios hasta cerrar el año en 5,41%. Por su parte, la inflación anual en abril de 2012 fue de 5,42%, ubicándose 1,5 puntos porcentuales por encima de la inflación de abril de 2011 (3,88%); pero es menor que la inflación de marzo de 2012 (6,12%).

El proceso inflacionario mensual registrado desde enero 2011 se mantuvo hasta marzo 2012; en abril de este año se observa una variación mensual de 0,16%, mientras que en marzo fue de 0,90% y en abril de 2011 se ubicó en 0,82%. Según el INEC, la variación de la inflación de abril 2012 se debe principalmente al incremento de precios de tres categorías: Educación (1,24%); Recreación y Cultura (1,11%); y, Prendas de Vestir y Calzado

(0,31%), las cuales aportaron en 75% a la inflación mensual.

En el mes de abril, el grupo de Alimentos y bebidas no alcohólicas tuvo el mayor aporte para la disminución de la inflación mensual, pues presentó una inflación de -0,42%; mientras que en marzo se ubicó en 2,46% y en abril 2011 fue de 1,49%.

Previsiones 2012

En el IV trimestre 2011 empeoraron las expectativas sobre la evolución de la economía regional, ante la creciente incertidumbre respecto al futuro de la economía mundial por las dudas en torno al logro de una solución sostenible de la crisis de la deuda de varios países de la zona del euro y la consiguiente volatilidad en los mercados internacionales.

Este escenario es el que determina las proyecciones para los países de América Latina y El Caribe para 2012. En efecto, se

prevé un bajo crecimiento de la economía mundial, con lo cual se mantendrían los mencionados procesos de desaceleración de la economía regional y la tasa de crecimiento económico bajaría nuevamente, si bien de manera moderada, a un 3,7%.

En este contexto de elevada incertidumbre y ante la posibilidad de cambios bruscos en el entorno externo, los países de América Latina y el Caribe deben prepararse para adoptar medidas apropiadas, según sus realidades nacionales, con el fin de defender y fortalecer las bases de su desarrollo económico y social.

Para Ecuador, a pesar de que el gobierno mantendrá su elevado nivel de gasto en el año 2012, no será suficiente para conservar el ritmo actual de la economía, por lo que la CEPAL estima un aumento del PIB de 5% y una inflación de 4%. El FMI aún mantiene sus proyecciones de 3,8% para el PIB y 4,8% para la inflación.

Empresas familiares: La entrega de poder



Colaboración: Carlos Loaiza
Socio de PwC Asesores
Empresariales

Cuando el mundialmente famoso inversionista Warren Buffett acuñó la expresión “skin in the game” (poner la piel en el juego) se refería a los directivos que usan su propio dinero para adquirir acciones de las empresas que dirigen.

En todas las empresas familiares, la familia fundadora tiene una participación significativa en el negocio y uno o más familiares (skin, por su traducción en inglés), se encargan de la alta gerencia. El título original de nuestra segunda encuesta mundial de la empresa familiar [“kin in the game”] refleja este juego de palabras en inglés. Las empresas familiares ponen tanto su “piel” como su “sangre” en el juego.

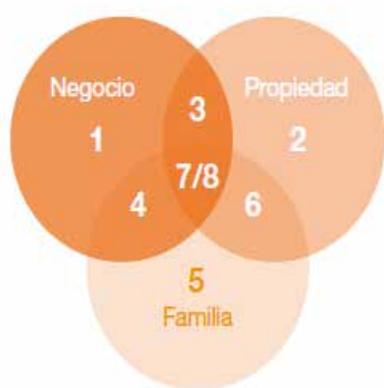
El mismo concepto subyace en el conocido modelo de empresa familiar representado en tres círculos superpuestos: la empresa, los propietarios y la familia (ver Imagen 1).

El modelo muestra la gama de intereses que existen y dónde se generan las intersecciones o divergencias. Se muestra cómo las perspectivas de las partes dependen tanto de su ubicación dentro de los tres círculos como de las propias personalidades de los individuos

Este modelo también ilustra cómo la dinámica familiar se refleja en la propia empresa. Si existe conflicto entre los miembros de la familia, dichos conflictos tendrán efectos colaterales en la forma de gestión y propiedad de la empresa, ya sea por disputas en cuestiones de dinero, acusaciones por nepotismo o luchas internas sobre quién debe dirigir el negocio cuando se pase de una generación a la otra. Por el contrario, si las relaciones dentro de la familia son saludables, es más probable que la empresa también lo sea. Los vínculos sólidos y el apoyo mutuo fomentan la lealtad a la empresa, incrementan la motivación de las personas y facilitan la toma de decisiones –cualidades que hacen que la empresa se encuentre mejor preparada para arrojar resultados positivos.

Las empresas familiares más exitosas son aquellas en las que existe un buen equilibrio entre los tres círculos y por lo tanto

Imagen 1: Las empresas familiares se representan con frecuencia a través de tres círculos superpuestos



1. Inversionistas externos
2. Dirección y empleados
3. Propietarios que son directivos
4. Propietarios inactivos o pasivos
5. Familia
6. Empleados que son familia
7. Propietarios que trabajen en la empresa y son miembros de la familia
8. Miembro de la familia, propietario y responsable del negocio/ propietario con el control

existe una gestión de carácter profesional, una propiedad empresarial responsable y una armonía en la dinámica familiar. Este tipo de empresas suelen plasmar por escrito en contratos definidos las principales cuestiones, como la composición y elección de la alta dirección, las decisiones que requieren una mayoría de votos y las condiciones en las que los miembros de la familia pueden (o no) trabajar en la empresa. También cuentan con procedimientos sólidos de gobierno corporativo, incorporan directivos y administradores externos en caso de ser necesario y supervisan el rendimiento de los familiares que trabajarán para la empresa, de la misma manera que lo hacen con el desempeño de directivos y administradores externos.

Los asuntos sobre la propiedad de la empresa también se separan de los familiares. La mayoría de las empresas familiares más antiguas suelen tener reglas sobre cómo pueden (o no) negociarse las acciones de la empresa dentro y fuera de la familia y cuándo se pueden vender acciones (ya sea para obtener capital nuevo para el negocio o para obtener liquidez para los miembros de la familia). En otras palabras, establecen mecanismos sólidos para garantizar que la empresa crezca sin perder el control de la familia.

Por último, en estas empresas se les da la debida importancia a las necesidades de la familia. Cuando la mayoría de los recursos financieros de la familia están ligados a la empresa, puede resultar renuente el hecho de asumir riesgos que en realidad podrían ser buenos para la empresa. También es probable que no se disponga

de activos suficientes para ofrecerles a todos los miembros de la familia de manera justa, independientemente si trabajan o no para la empresa. La gestión profesional del patrimonio familiar permite a la familia diversificar su riesgo y gestionar sus otras inversiones lo más eficazmente posible, contribuyendo así a la preservación de una dinámica familiar saludable.

En resumen, las empresas familiares más duraderas y mejor gestionadas establecen límites claros entre la empresa, los propietarios y la familia y disponen de foros distintos para analizar asuntos familiares y cuestiones de la propiedad del negocio fuera de la sala de juntas. Así mismo, siempre que sea posible, cuentan con provisiones y reservas financieras de otro tipo para los herederos que no trabajan en la empresa. Esto resulta particularmente importante cuando las condiciones económicas son difíciles, como sucede hoy en día en muchas empresas.

En nuestra encuesta, la más grande que se ha llevado a cabo en su género, hemos hablado con más de 1.600 propietarios y directivos de empresas familiares de 35 países, con la idea de descubrir cómo están gestionando la crisis económica, qué desafíos están enfrentando y cómo se están preparando para el futuro. También pensamos que le sería útil al lector tener la oportunidad de comparar su propia experiencia con la de sus pares de todo el mundo y conocer lo que están haciendo para prosperar. Nuestra encuesta tiene como objetivo identificar los asuntos que más le preocupan a la empresa familiar. Esperamos que los resultados le sean de

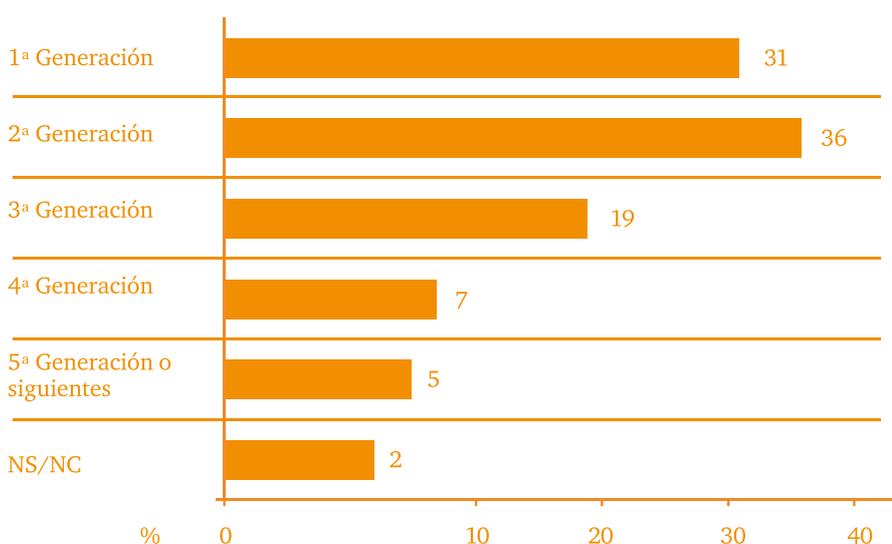
utilidad y contribuyan a mejorar la gestión de su empresa. Se reconoce ampliamente que uno de los mayores riesgos que enfrenta cualquier empresa familiar es la transición de una generación a la siguiente. El Instituto de la Empresa Familiar (FFI, Family Firm Institute) estima que el 30% de las empresas familiares en Estados Unidos sobreviven el paso a la segunda generación, el 12% siguen siendo viables en la tercera generación y el 3% llegan a la cuarta generación o posteriores. Nuestra encuesta confirma lo anterior. El 31% de las empresas consultadas continúa en manos de los empresarios que las fundaron. Solamente el 36% ha sobrevivido el paso a la segunda generación y el porcentaje disminuye rápidamente a partir de ahí (ver Imagen 2). Por supuesto, algunas empresas familiares son efectivamente empresas consideradas un “estilo de vida”. Si han proporcionado

una renta cómoda para el fundador y sus dependientes, sin duda han cumplido su propósito. Sin embargo, otros generan una cantidad considerable de la riqueza mundial; de hecho, algunos informes sugieren que las empresas familiares, de manera colectiva, generan entre el 70% y el 90% del PIB mundial al año. La desaparición de estas empresas es, por tanto, una pérdida para la comunidad en general.

¿Y quién es el responsable de esta elevada tasa de mortalidad empresarial? En algunos casos, el fundador está simplemente demasiado atrapado en las actividades del día a día del funcionamiento de la empresa como para sentarse a planificar el futuro. Sin embargo, muchos empresarios también se encuentran reacios a ceder el control. La pasión que los llevó a establecer sus empresas en un primer momento, les impide soltar el timón. Seleccionar un sucesor también puede

convertirse en una situación muy emotiva. Por ejemplo, si más de un familiar está interesado en hacerse cargo de la empresa, puede ser difícil elegir al mejor candidato sin ofender a los demás miembros de la familia. Sin embargo, una planificación cuidadosa es esencial para asegurar una transición sin problemas. Como señalamos en nuestra encuesta anterior, un plan de sucesión apropiado describe cómo se llevará a cabo la sucesión y qué criterios se utilizarán para juzgar cuando el sucesor esté listo para asumir la tarea. Esto reduce las preocupaciones del fundador frente al hecho de ceder su empresa a otra persona e invita a los herederos a trabajar en el negocio, en lugar de embarcarse en otras alternativas. Adicionalmente, se esfuerza por ofrecer lo mejor para la empresa, reconociendo que la competencia es más importante que los lazos familiares.

Imagen 2. La mayor parte de las empresas familiares de nuestra encuesta solo han existido durante una o dos generaciones.



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

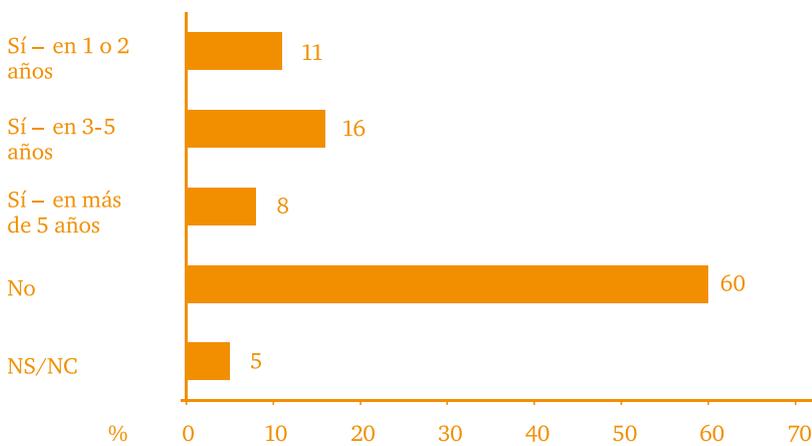
“Es una gran responsabilidad asumir la gestión de una empresa familiar y es importante mantener la paz entre los integrantes de la familia”
Directivo de Noruega

El 27% de las empresas de nuestra encuesta –que aumentan a un 36% en los mercados emergentes– se espera que cambien de propietario entre los próximos cinco años (ver Imagen 3). Más de la mitad de las personas que anticipan un cambio de propietario considera que la empresa permanecerá en la familia (ver Imagen 4). Cuanto

más longeva sea la empresa, más probabilidad hay de que esta expectativa se cumpla; el 66% de los propietarios que administran empresas que llevan operando más de 50 años planean pasar el timón a sus herederos, en comparación con el 35% de aquellas que llevan menos de 20 años de actividad. Estos datos están en línea con los

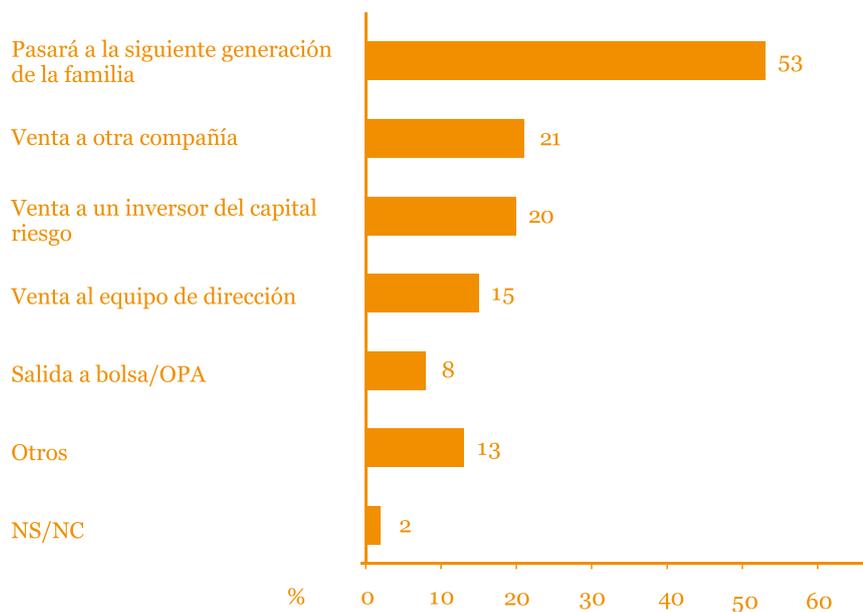
registrados en nuestra encuesta anterior; y lo mismo sucede con el hecho de que casi la mitad de las compañías encuestadas no disponga de un plan de sucesión. Si bien, las empresas más grandes están por lo general más preparadas para la transición que las más pequeñas, el 61% tiene algún tipo de plan (ver Imagen 3).

Imagen 3: Más de una cuarta parte de las empresas tiene previsto cambiar de propietarios en los próximos cinco años



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

Imagen 4: La mayor parte de los encuestados que creen que sus empresas cambiarán de propietarios en los próximos cinco años esperan que la empresa siga en manos de la familia

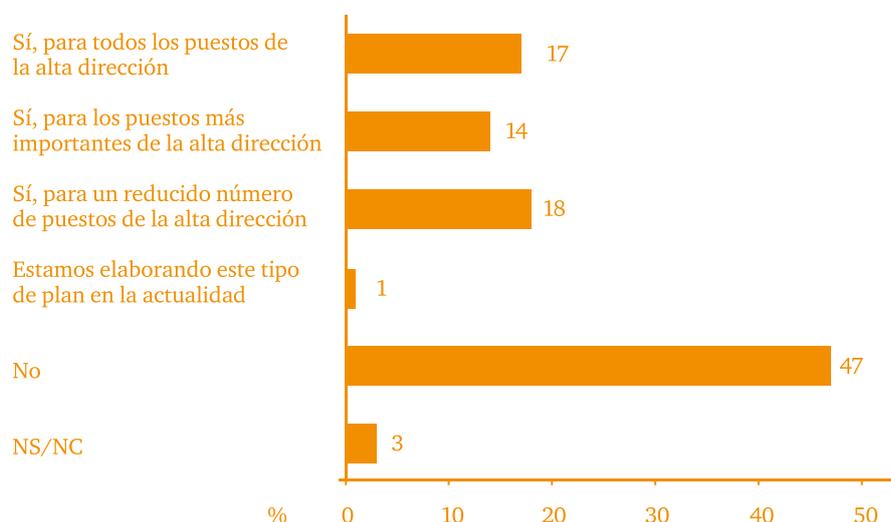


Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

“Mi principal deseo es guiar a la empresa durante la actual crisis económica y posteriormente ceder el testigo a la próxima generación”
Directivo de Suecia

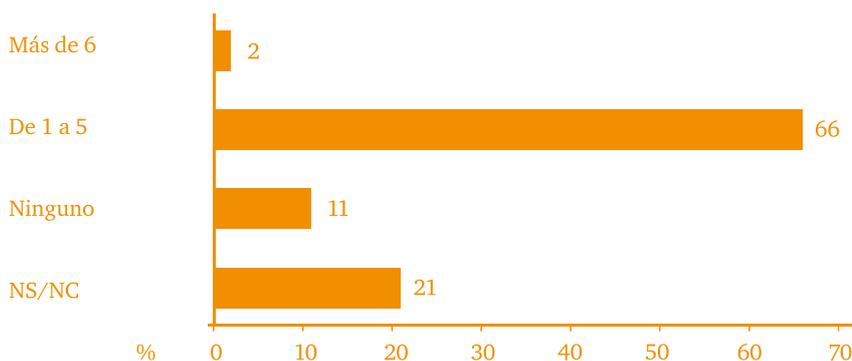
Es evidente que existe una presión cada vez mayor para que las empresas familiares realicen una mejor planificación de sus negocios, incluso en muchas de las empresas que cuentan con un plan de sucesión. El 68% de los directivos que afirman haber preparado la transición, prevén que los miembros de la familia asumirán uno o varios puestos dentro de la alta dirección del negocio, aunque el 11% - este dato llega hasta el 34% en Norteamérica – tiene previsto eludir por completo a sus familias (ver Imagen 6). Pero solo el 50% ha designado a la persona que asumirá el puesto de máxima responsabilidad dentro de la empresa – y este porcentaje es aún menor entre las empresas de los mercados emergentes (43%).

Imagen 5: Casi la mitad de las empresas no cuenta con un plan de sucesión



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

Imagen 6: En la mayor parte de las empresas que cuentan con planes de sucesión, se espera que los integrantes de la familia asuman al menos uno de los puestos principales dentro de la empresa



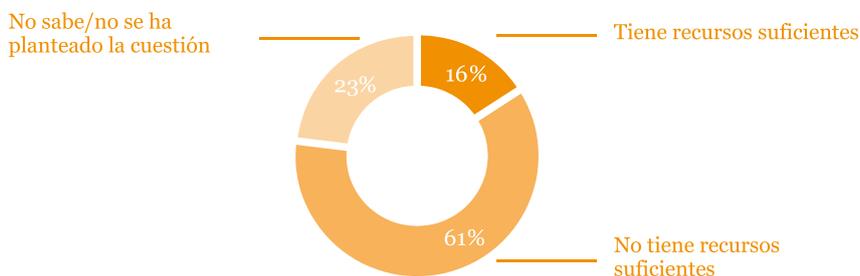
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

Además, algunas familias han visto su riqueza significativamente erosionada durante la crisis económica. Solamente el 16% de los encuestados creen que tienen suficientes recursos para dividir equitativamente sus bienes entre todos sus herederos, incluyendo aquellos que no trabajan para la empresa (ver Imagen 7). Los conflictos por dinero podrían, por lo tanto, agravar los desacuerdos acerca de qué familiar debe ser el sucesor al “trono” de la empresa.

Otras evidencias de que algunas empresas familiares pueden estar menos preparadas para el futuro de lo que piensan, es el hecho que el 62% no se ha preparado para abordar problemas familiares y de la empresa en caso de que los altos ejecutivos o los accionistas se enfermen o mueran (ver Imagen 8). Del mismo modo, el 38% no ha nombrado un equipo de dirección provisional encargado de dirigir la empresa en caso de que el gerente general a cargo se vea incapacitado para continuar con su labor en la empresa antes de que alguno de sus hijos sea lo suficientemente mayor para asumir el control.

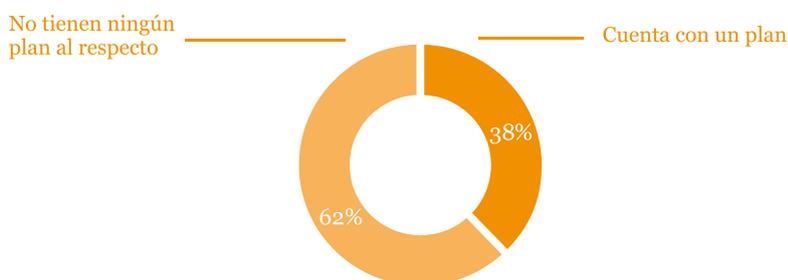
De hecho, muchas empresas familiares se enfrentarán a grandes dificultades si se produjera un cambio repentino de propietario, independientemente de la causa. El 56% no ha establecido ningún procedimiento para comprar las acciones de los accionistas incapacitados o fallecidos.

Imagen 7: La división equitativa de activos es un problema para muchos propietarios



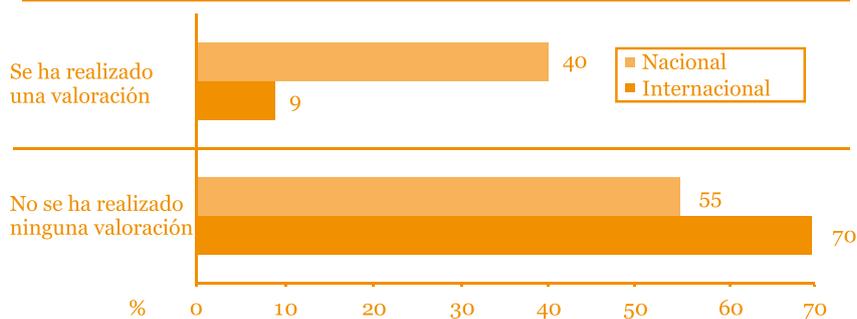
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

Imagen 8: Muchas empresas no se han preparado ante una posible enfermedad o defunción de un directivo o accionista clave para la entidad



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

Imagen 9: Más de la mitad de los propietarios consultados no ha efectuado una valoración de su empresa desde hace por lo menos un año



Nacional : hace referencia a aquellas empresas que solo tienen presencia en su país de origen
 Internacional : hace referencia a aquellas empresas que tienen presencia en dos o más países (Multinacionales)

Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

Y al 50% le hace falta liquidez para comprar la participación en la empresa a los familiares que quieren deshacerse de ésta o que no han considerado la posibilidad.

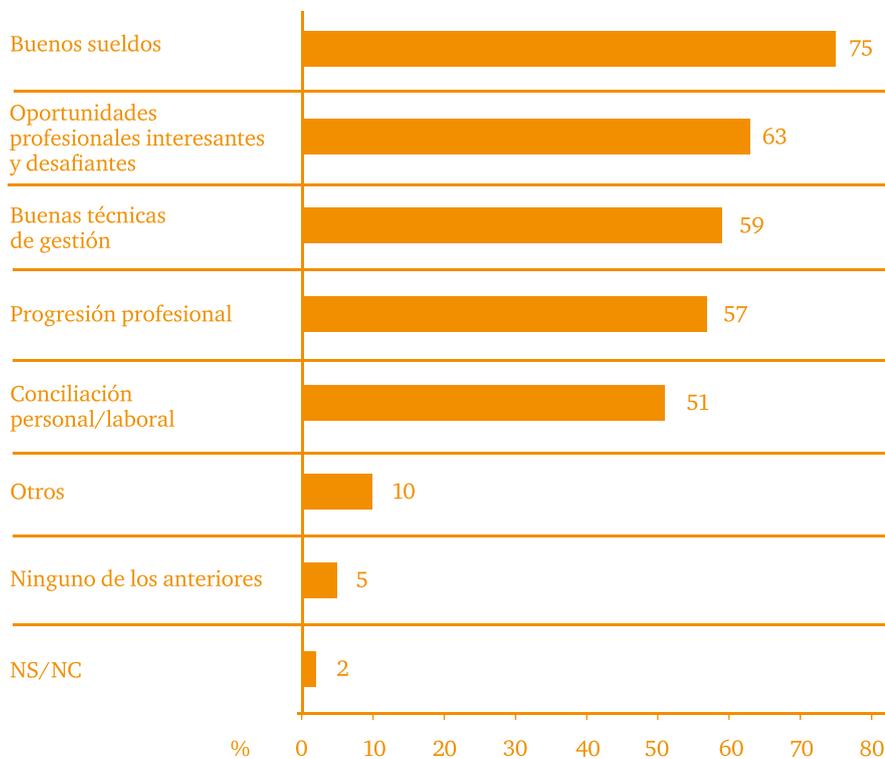
La mayoría de los propietarios de empresas familiares tampoco han valorado su potencial exposición fiscal, a pesar de que los impuestos están aumentando en las economías maduras y la planificación es fundamental para aprovechar todas las oportunidades para mitigar la carga financiera. El primer paso es conseguir que la empresa sea valorada profesionalmente, con el fin de valorizar el potencial pasivo por impuestos en caso de que la empresa fuera a venderse a una entidad externa o transferida a la siguiente generación. Sin

embargo, en los últimos 12 meses al 55% de los encuestados no se les había valorado sus empresas al interior del país, y al 73% de las que tienen presencia transfronteriza no se les había valorado sus empresas internacionalmente (ver Imagen 9).

No obstante, aunque muchos propietarios de empresas familiares no conocen la cantidad de impuestos en los que ellos o sus herederos pueden incurrir, son muy conscientes de la necesidad de remunerar adecuadamente a la alta gerencia. Un total del 88% contrata entre 1 y 10 personas en sus equipos directivos y el 75% cree que la mejor manera de retenerlos es pagándoles bien (ver Imagen 10). Ponen mucho menos énfasis en

los nuevos desafíos, el progreso profesional y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar (una visión que probablemente necesite modificarse con el fin de contratar y retener a la próxima generación de directivos). Existen pruebas evidentes que ponen de relieve, por ejemplo, que los empleados de la Generación X y Y valoran mucho más el tiempo de ocio que los empleados de la Generación de los Baby Boomer. El énfasis también varía de una región a otra (ver Imagen 11). Los ejecutivos de los mercados emergentes están particularmente propensos a ver los salarios, las buenas técnicas de gestión y el desarrollo profesional como el medio más eficaz para retener al personal clave.

Imagen 10: Los sueldos ocupan la primera posición en la lista de medidas adoptadas por las empresas familiares para retener a los mejores empleados



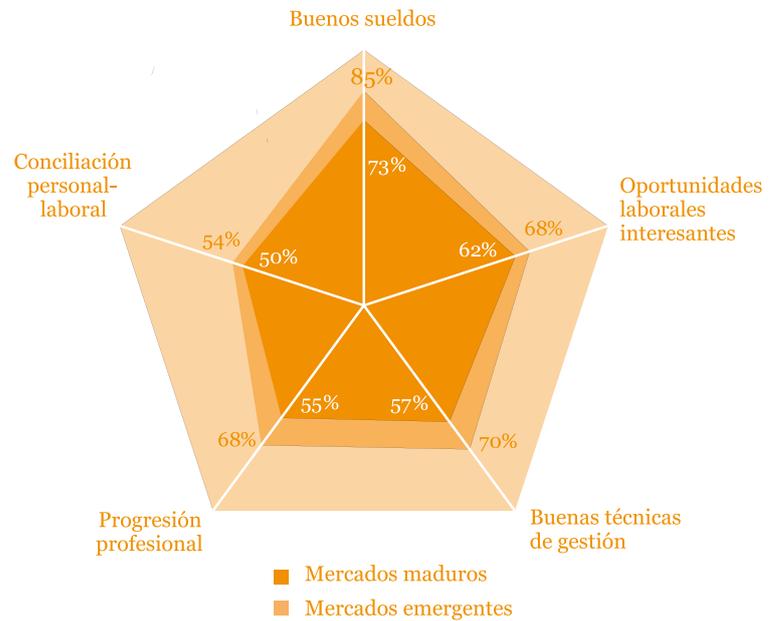
Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

“Mi objetivo es interactuar con los empleados, clientes y proveedores de la forma más humana posible.”

Directivo de Alemania

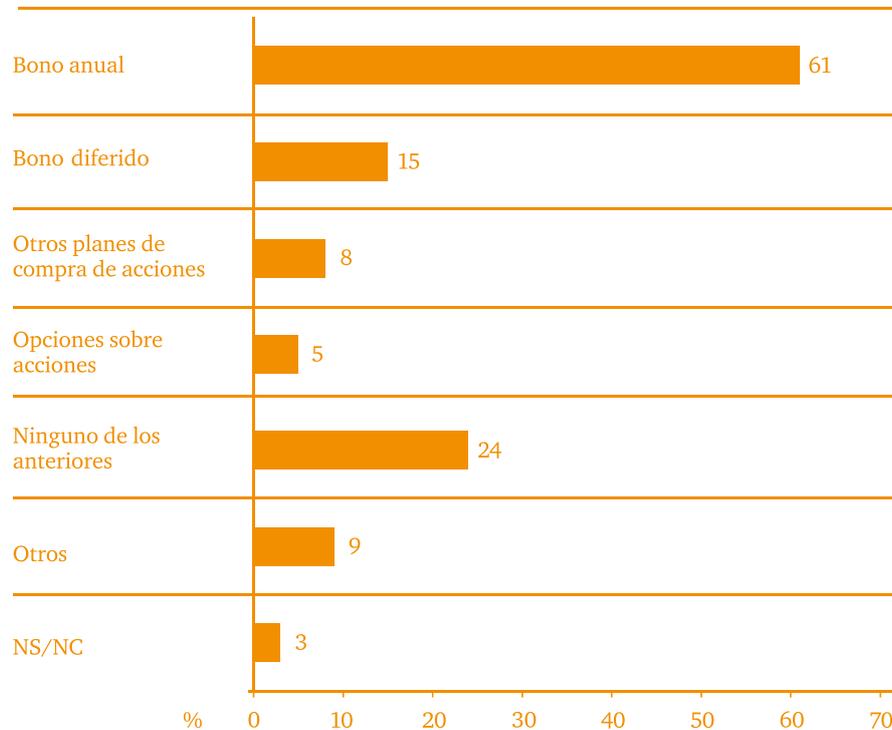
Además de pagar salarios generosos, el 76% de las empresas familiares de nuestra encuesta utiliza algún tipo de plan de incentivos para recompensar a los ejecutivos de la alta gerencia. Los bonos anuales continúan siendo la opción más común, al igual que sucedía en la encuesta anterior; sin embargo, el 22% de las empresas cuenta además con planes de compra de acciones, programas de opciones sobre acciones y otros planes de incentivos, muchos de los cuales han estado en vigor durante más de dos años (ver Imagen 12). El pago de un bono anual es particularmente común en las grandes empresas (77%). Sin embargo, la mayoría de las personas, sin importar el tamaño de sus empresas, creen que estos sistemas tienen un efecto positivo.

Imagen 11: Las empresas procedentes de mercados emergentes suelen hacer mayor hincapié en la importancia de contar con múltiples fórmulas para retener al personal clave de la entidad



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC

Imagen 12: La fórmula más habitual de retribuir a la alta dirección es a través de un bono anual



Fuente: Encuesta de la empresa familiar de PwC



Las empresas familiares más duraderas y mejor gestionadas establecen límites claros entre la empresa, los propietarios y la familia y disponen de foros distintos para analizar asuntos familiares y cuestiones de la propiedad del negocio fuera de la sala de juntas.

PwC así como las empresas familiares ponen tanto su “piel” como su “sangre” en el juego.

Lo fácil y lo difícil de emprender



Colaboración: Abraham Vigoda
Director de PwC Asesores
Empresariales

Lo fácil y lo difícil de emprender

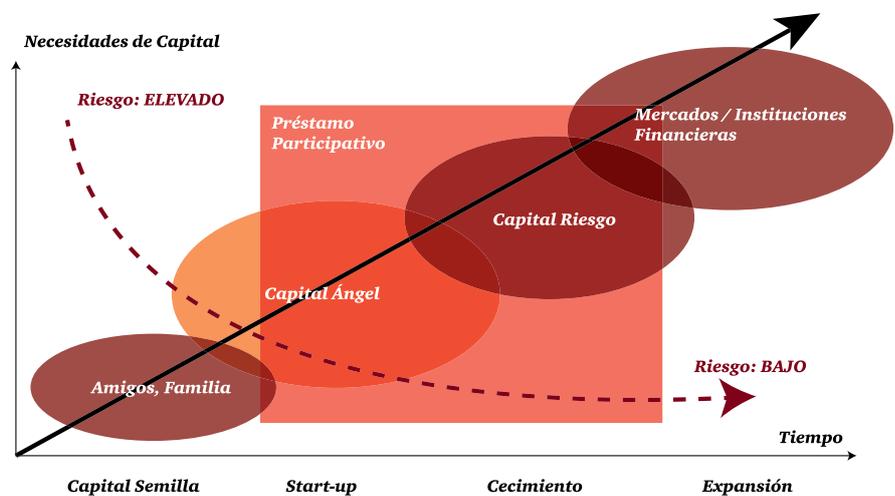
Cada vez más el emprendimiento tiene mayor importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. El desempleo o subempleo, la baja calidad de los empleos existentes o la motivación de la persona por emprender, han creado la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto es posible si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aún si se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, ni tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

Ahora bien, si la pregunta es ¿cómo emprendemos? Debemos considerar que el emprendimiento tiene principalmente dos aristas que son necesarias de ser ejecutadas o analizadas. Estas dos aristas las he comparado con la estructura de un balance general. Por un lado en el balance general tenemos – los activos – que considero la parte complicada del emprendimiento. Además tenemos, en el balance general, se incluyen – pasivos y patrimonio – que considero la parte fácil del emprendimiento. La parte considerada difícil – los activos – se refiere a lo que tenemos para generar flujos positivos a la empresa (ingresos), esto debe entenderse como la idea, las personas, las máquinas, el producto, etc. Por el lado de lo



que considero fácil – los pasivos y patrimonio – se refiere a lo que debemos ya sea a bancos, proveedores, inversionistas o a nosotros mismos.



Empecemos analizando lo más fácil, en otras palabras empecemos hablando de cómo conseguir el dinero para poder desarrollar el proyecto ya sea por el lado de pasivos o patrimonio.

Para poder financiar proyectos de cualquier índole, existen 4 principales etapas las cuales se presentan a continuación:

En una primera etapa se considera el capital semilla, que lo que busca es obtener recursos propios, préstamos familiares o de amistades. El principal objetivo de esta etapa es desarrollar la idea y hacer las primeras pruebas de funcionamiento. En una segunda etapa lo que se busca es conseguir el dinero a través de

“capital ángel”, para formalizar la empresa, corroborar la idea de negocio, efectuar las primeras ventas de productos o servicios, entre otras. La tercera etapa del financiamiento está relacionada con el primer gran crecimiento del negocio para lo cual se puede apoyar en capitales de riesgo. La última etapa de financiamiento se relaciona con la expansión del negocio para el cual puede existir una oferta pública de acciones, venta a inversores, etc. Lo que debemos resaltar de las

etapas es que, en la medida que avanza el tiempo y el proyecto se va consolidando, el riesgo del negocio tiende a bajar. Al bajar el riesgo, la rentabilidad exigida por los accionistas debe bajar igualmente.

En nuestro país, actualmente se están desarrollando las diferentes etapas de financiamiento impulsadas básicamente por el incremento de los fondos administrados por inversionistas institucionales y por iniciativas del estado. Estos inversionistas se encuentran buscando alternativas de inversión con diferentes perfiles de riesgo para ofrecer rentabilidades adecuadas a sus clientes.

Además, existe gran cantidad de recursos financieros debido

a la crisis económica por la que actualmente está pasando el mundo, esto genera que personas naturales o grupos empresariales que disponen de liquidez se encuentran buscando oportunidades de negocio con amplio potencial de crecimiento especialmente en economías emergentes.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores podemos concluir que el financiamiento no es el mayor problema. Hay diferentes fuentes donde se puede acudir con el objetivo de conseguir el dinero necesario para el desarrollo del proyecto.

Analicemos la otra arista del emprendimiento: Los Activos.

El activo de la empresa considera varios aspectos, sin embargo, se los puede agrupar en dos: cuál es la idea de negocio y quién va a ejecutar la idea: el emprendedor y su equipo.

Empecemos hablando por el emprendedor. Este y su equipo, los cuales deben complementarse, deben tener talento, educación y experiencia. El emprendimiento no es una tarea sencilla por lo que a más de tener ciertas características como persistencia, motivación y visión, es muy importante tener el liderazgo necesario para ser capaz de ser la persona que orqueste todos los aspectos requeridos para el desarrollo de un emprendimiento tal como menciona Robert Kiyosaki en una de sus frases “Leaders create the mission, build the team and lead team. The team does the rest” – Los líderes crean la misión, construyen el equipo y lo lideran. El equipo hace el resto.

De algunas investigaciones realizadas a distintos emprendedores, se ha podido observar que los mismos han tenido algunas situaciones o

características similares, las cuales se detallan a continuación:

• **Tener la necesidad.** Esta es una característica básica del emprendimiento ya que si tenemos otros ingresos y se cree que un negocio nuevo es simplemente un hobby o pasatiempo, las posibilidades de éxito se verán reducidas. Para triunfar, es necesario tener la necesidad del dinero, esto nos obligará a tener la agilidad necesaria para desarrollar el proyecto.

• **Querer triunfar.** La actitud de triunfo es vital para el éxito. Estar decidido a triunfar significa que, dentro de los límites éticos, todo obstáculo será superado y todo problema tendrá solución al final. Estar dispuesto a caer y levantarse cuantas veces sea necesario con la visión de haber aprendido algo nuevo.

• **Considerar que el riesgo es parte de la vida.** La única manera de no tener riesgos en el emprendimiento es no emprendiendo. No existe actividad alguna que esté libre de riesgos. Es importante considerar entre los riesgos la posibilidad de fracaso del negocio.

• **Identificar y aprovechar las oportunidades.** A menudo una oportunidad solo se presenta una vez en la vida. Un nuevo negocio debe ser visto como un reto y como la posibilidad única de emprender un cambio significativo de actividad laboral y personal.

• **Considerar el dinero como un medio.** Las personas que emprenden un nuevo negocio deberán estar persuadidas sobre la importancia, no solamente de ganar dinero, sino de realizarse y llevar a cabo algo propio, algo que deje huella y que permita contribuir a mejorar la sociedad en la que viven.

• **Saber cómo planificar el futuro.** Es necesario ver más allá de lo que la gente ve y fijar los objetivos para llegar a la meta establecida tal como lo mencionó Paul Graham: “para crear debemos ser capaces de imaginarlo”. La esperanza de una jubilación tranquila no es propia de las personas emprendedoras. Quien se aventura a desarrollar algo propio sabe que probablemente permanecerá en esta actividad hasta el fin de sus días y que a lo mejor sus descendientes la continuarán y mejorarán.

• **Ser suficientemente dinámico y valeroso.** Un nuevo negocio, por pequeño que sea, necesita de personas enérgicas que se armen de valor para comenzar de cero, si es necesario. La valentía es una cualidad que se puede adquirir a través del esfuerzo y la planificación.

• **Estar dispuesto a sacrificarse.** Quien desee triunfar debe estar no solamente preparado sino dispuesto a pagar el precio del éxito. El sacrificio, así como la renuncia a una situación cómoda y segura son una parte fundamental para alcanzar el éxito. Es importante que la familia del emprendedor esté consciente y dispuesta a este sacrificio.

• **Ser paciente para progresar.** Saber esperar sin amilanarse es el ingrediente clave del emprendedor. El éxito se construye paso a paso, con perseverancia y con el tiempo. No es un trabajo de pocas semanas o meses.

Por último y no menos importante, hablemos sobre la idea de negocio. Es necesario tener un plan de negocios bien desarrollado, el cual debe poder responder a las preguntas

básicas que todo empresario, inversionista, socio o cualquier interesado en el proyecto desea conocer y entender. Los principales aspectos que debe considerar el plan de negocios son:

• **Descripción del Negocio.-**

¿Qué es y en qué consiste el proyecto?

• **Viabilidad Comercial.-**

¿Cómo está pensado generar los ingresos? ¿El modelo de negocios es innovador? ¿Cómo hacer sostenible la competitividad y el crecimiento de la empresa? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Ventas anuales? ¿Supuestos para proyectar el crecimiento de las ventas?

• **Viabilidad Técnica.-** ¿De qué manera se pretende alcanzar las metas previstas? ¿Cuáles son los costos a incurrir? ¿Costos de operación? ¿Cuál es la estructura de la empresa? ¿Quiénes dirigirán la empresa?

• **Viabilidad Financiera.-**

¿Margen de venta? ¿Qué impuestos debo pagar y que beneficios tributarios existen? ¿Inversiones realizadas? ¿Flujo de caja anual? ¿Rentabilidad esperada de la empresa? ¿Análisis de sensibilidad? ¿Cuál es la necesidad de capital y cómo se piensa financiar? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)?

• **Riesgos y amenazas.-**

¿Opciones de mitigación/ solución? ¿Posibles estrategias de salida?

Todo lo descrito en los puntos precedentes debe ser presentado en un resumen ejecutivo de no más de una hoja. Este resumen debe contener una breve visión general de los aspectos más importantes del proyecto. La calidad del resumen ejecutivo es sumamente importante.

Si bien existen estudios publicados por Harvard Business

Review que mencionan que a más estudios de factibilidad y mayor investigación se realiza existe una mayor probabilidad de no emprender y también comentarios como el descrito por Walter Isaacson en su libro sobre la biografía de Steve Jobs en el que este último menciona: “La gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas, por eso nunca me he basado en las investigaciones de mercado”, no es menos cierto que, cualquier estudio o análisis que realicemos nos permitirá reducir la incertidumbre o estar más conscientes de los riesgos a los que nos embarcamos al emprender un negocio.

Para ejecutar lo expuesto anteriormente, a continuación se presenta un enfoque metodológico que describe por componentes, cada una de las diferentes actividades que se debe realizar previa la presentación del proyecto a posibles inversionistas.

Componentes del Proyecto

1

Modelación financiera y evaluación del proyecto

- Proyección de flujos del proyecto y revisión de su dinámica a niveles operacionales y financieros.
- Evaluar la estructura de capital actual del proyecto.
- Evaluar el retorno para el accionista.
- Realizar “stress tests” utilizando herramientas elaboradas para evaluar ratios financieros y evolución de *key drivers*.

2

Análisis de riesgo y Administración

- Identificar los riesgos comerciales y macroeconómicos.
- Identificar los riesgos políticos.
- Identificar los riesgos operativos.
- Elaborar un plan de negocios.

3

Revisión del contrato y sugerencias de las cláusulas

- Acuerdos de suministro.
- Contratos de compra.
- Contratos de operación y de mantenimiento
- Contratos de plazo.

4

Estructuración financiera y Documentación

- Evaluar las distintas opciones de financiamiento. Ej:
 - x% vía Patrimonio.
 - y% vía Deuda.
- Introducir las opciones evaluadas en el modelo financiero elaborado para conocer el costo efectivo de cada opción.

5

Cierre Financiero

- Realizar el contacto y negociación con : Bancos Comerciales / Inversionistas institucionales / Grupos empresariales, etc.

Prevención del fraude en su empresa



Colaboración: María Augusta Donoso
Gerente senior
PwC Asesores Empresariales

Prevención del fraude en su empresa

El fraude que generalmente se comete en las diferentes empresas alrededor del mundo excede sus pérdidas. Los reguladores gubernamentales pueden imponer multas o sanciones severas afectando su liderazgo, cultura y controles.

Hoy en día muchas compañías líderes de diferentes industrias toman un enfoque proactivo para la prevención del fraude, fomentando una cultura saludable a través de la educación, conocimiento y compromiso con la integridad, desde los altos ejecutivos o directores, hasta los niveles jerárquicos más bajos de su organización. Asimismo, las capacidades de investigación del personal de auditoría interna se fortalecen y se promulgan

controles para limitar las oportunidades de incurrir en esta falta. Al reconocer que algunas personas pretenden eludir tales controles, las compañías líderes también establecen canales de información y métodos robustos de monitoreo para identificar el fraude y la malversación tan pronto como sea posible. Además, implementan directrices estándar de investigación y procedimientos para identificar y abordar las debilidades de controles y así tener medidas antifraude cada vez más eficientes.

Cultivar la conciencia antifraude en toda la organización

En lugar de esperar a que ocurra el fraude y reaccionar ante los daños posteriores, las compañías que aplican mejores prácticas en la prevención y detección del fraude, toman un enfoque proactivo, fomentando la conciencia antifraude en toda la organización y dejando claro que la prevención es responsabilidad de todos. A través de un código de conducta claramente escrito

y dirigido a todo el personal de las empresas, se intenta educar a los empleados y a los socios clave del negocio sobre fraude y corrupción, incluyendo las formas de reconocer las conductas cuestionables y reportar cualquier sospecha sin temor a represalias. Además, las compañías proactivas modifican las estructuras de incentivos para recompensar a los empleados por las conductas éticas y comunican claramente en toda la organización las consecuencias de las malas conductas. Aunque el fraude nunca será erradicado completamente, los programas de conciencia antifraude y las iniciativas relacionadas proporcionan un impedimento eficaz. Alertan a los estafadores y defraudadores de que los colegas están en la búsqueda de hechos delictivos. Como un beneficio añadido, en el caso de que los empleados o socios de negocios cometan actos fraudulentos, las iniciativas formales antifraude ayudan a las compañías a manejar su responsabilidad y la posible acción judicial.



Disuadir el fraude con controles robustos y procesos de negocios transparentes

El criminólogo Donald Cressey, en su teoría del triángulo del fraude, identifica tres factores humanos esenciales detrás del mismo: motivo, oportunidad y racionalización.

El motivo puede estar impulsado por la avaricia, ego o necesidad.

La oportunidad a menudo se crea de actividades de control inexistentes. Y la racionalización es la justificación del estafador para la mala conducta, que va desde “todos lo hacen” a “solo es un préstamo.”

Las compañías líderes reconocen que pueden eliminar la oportunidad de fraude implementando actividades de control y fortaleciendo las capacidades de investigación del personal de auditoría interna. Además de reducir las oportunidades de fraude, tales medidas envían un fuerte mensaje a los posibles estafadores de que la organización toma muy en serio la corrupción y el fraude y que es probable que capturen a los perpetradores.

Aprovechar las evaluaciones proactivas de riesgo de fraude para diseñar controles fuertes antifraude

Las compañías con visión a futuro reconocen que los esquemas de fraude y las vulnerabilidades cambian constantemente y que para minimizar el riesgo, necesitan actualizarse constantemente en ese sentido. Las leyes y reglamentos emitidos recientemente en varias naciones exigen que las compañías que

cotizan en la bolsa evalúen rutinariamente sus controles de información financiera, notifiquen los hallazgos a sus comités de auditoría y manejen cualquier debilidad. Sin embargo, tales evaluaciones normalmente se limitan al alcance de los controles que afectan la información financiera. De modo que las compañías líderes expanden sus evaluaciones de riesgos y controles más allá de la información financiera fraudulenta y la malversación de activos para incorporar otras vulnerabilidades de fraude y reputación. Entre estas áreas de riesgo se encuentran:

- Recibos y gastos no autorizados.
- Participación en un crimen de aquellos que ayudan y encubren a los defraudadores.
- La mala conducta financiera de parte de la alta administración o los empleados con un rol significativo en la información financiera.
- Revelación inadecuada o engañosa.

Solicitar a los empleados que planteen sugerencias e inquietudes sobre fraude y malversación

Una de las mejores prácticas de las compañías para detectar fraude, es implementar mecanismos de información confidencial o líneas de denuncia y canales relacionados, para aprovechar los instintos y observaciones de sus empleados y partes externas, como los medios, reguladores o accionistas, incluyendo clientes y socios. Estas compañías también entienden que una línea de denuncia solo es eficaz si las personas están seguras de que no habrá represalias y que sus preocupaciones se toman en serio. Esto evita que vayan con las partes externas y logra que las compañías simplifiquen el proceso de información.

Mitigar el fraude de la cadena de suministro y de terceros

La complejidad de las cadenas de suministro mundiales, combinada con la alta confianza en la subcontratación, ha aumentado la vulnerabilidad de las compañías al fraude y la corrupción, como sobornos, manipulación de licitaciones y planes de compra. Para minimizar las pérdidas y mitigar el riesgo de infracciones cometidas por los subcontratistas, proveedores y otros agentes externos, las compañías con visión a futuro

Las compañías líderes reconocen que pueden eliminar la oportunidad de fraude implementando actividades de control y fortaleciendo las capacidades de investigación del personal de auditoría interna.

Las compañías con visión a futuro toman un enfoque proactivo para el riesgo de la cadena de suministro.

toman un enfoque proactivo para el riesgo de la cadena de suministro. Al considerar a las partes externas como extensiones de las propias organizaciones, las compañías conducen verificaciones due-dilligence en todos los negocios, promueven la conducta ética y la integridad en las relaciones con terceros, evalúan los controles de los proveedores y políticas antifraude y ofrecen capacitación avanzada al personal clave de la cadena de suministro. Las compañías líderes también publican sus líneas de denuncia externa e internamente para fomentar a los proveedores, clientes y otras personas a presentarse con cualquier información sobre fraude, corrupción o conductas no éticas.

Formalizar la investigación de fraude y procedimientos de remediación

Cuando una compañía descubre un incidente o esquema de fraude, la manera en que responde es crítica para preservar su reputación y viabilidad a largo plazo. Las compañías líderes lanzan investigaciones inmediatas para determinar el alcance del fraude e identificar a todos los perpetradores. Estas compañías también realizan análisis de causas fundamentales para encontrar cómo ocurrió el fraude y actualizan los controles y procedimientos cuando sea necesario. Dependiendo de la materialidad del fraude, la compañía notifica a los altos ejecutivos o directores, a su auditor independiente o al

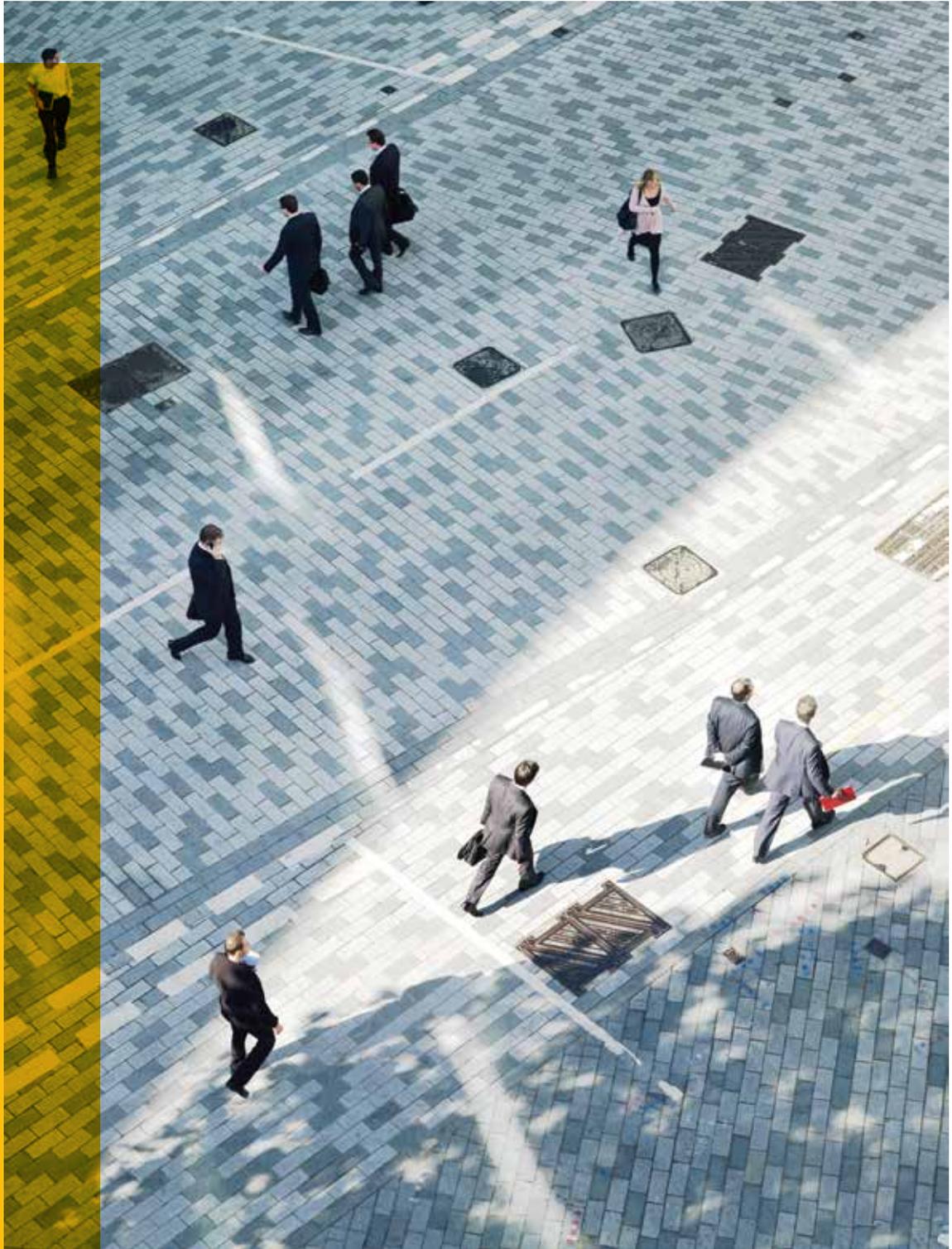
comité de auditoría. Despide a los participantes del fraude y persigue cargos criminales cuando es procedente. En el caso de esquemas de fraude mayor, las mismas compañías líderes informan el incidente a las organizaciones reguladoras, alertan a los accionistas, clientes y socios de negocios tan pronto como sea posible sin poner en peligro las investigaciones pendientes. Además de limitar el alcance y costo del fraude, las medidas de cambio ayudan a asegurar a los accionistas clave externos e internos que la mala conducta está bajo control, que se tomaron medidas para remediar el daño y que se implementaron los controles y procedimientos apropiados para prevenir que el fraude sea recurrente.



Un único fraude puede devastar un negocio o reducir su rentabilidad en el tiempo ya que uno de los resultados centrales del fraude, es la pérdida financiera. Es por ello que las organizaciones deben planificar dentro de sus actividades, el implementar o aumentar con mayor profundidad y alcance programas anti fraude, encaminados a la disuasión, detección, prevención e investigación de dicho riesgo.

Los negocios deben adaptarse a los cambios y mejores prácticas no solo para sobrevivir en mercados competitivos sino para vivir en un ambiente adecuado de control interno y gobierno corporativo.

El modelo de excelencia EFQM para las empresas



Colaboración: Gabriel Robayo
Director General IDE Business School
CEO Roadmak Solutions Cia. Ltda.
Member of EFQM Bruselas®

El modelo de excelencia EFQM para las empresas

El modelo EFQM incorpora los parámetros para evaluar independientemente los factores que identifica como generadores o responsables directos que provocan unos resultados definidos por su Calidad, desde una concepción integradora y unitaria de la organización. El modelo EFQM es un poderoso instrumento para la autoevaluación de las empresas y se fundamenta en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

Las empresas tanto privadas como públicas, las universidades, los centros educativos u organizaciones pueden emplearla, no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien es la combinación de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión encaminada a la excelencia.

El Modelo de Excelencia EFQM fue creado en 1991, bajo el patrocinio de la Comisión Europea. En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios. En años posteriores se

realizaron variantes y mejoras al modelo y se desarrollaron especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMEs. El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, consta de dos partes:

- Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Hay dos grupos de criterios:

Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica REDER".

a) Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

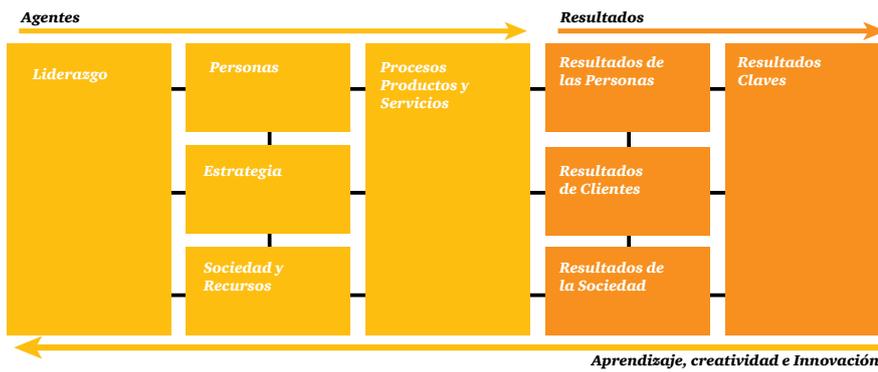
b) Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

EFQM es un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 criterios, se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar la mejora de la organización o empresa en dirección a la excelencia.

El modelo de la EFQM es una herramienta para la gestión de la calidad que viabiliza orientar a la organización hacia el cliente. La base del modelo es la autoevaluación.

Hay que indicar que la autoevaluación no solo se puede realizar para toda la empresa, sino que también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

Los Conceptos fundamentales de la Excelencia son los principios fundamentales del Modelo de Excelencia EFQM, que son la base fundamental para lograr la excelencia sustentable de cualquier organización. Pueden ser utilizados como base para



creatividad de sus grupos de interés.

Creación de asociaciones

Las organizaciones excelentes buscan desarrollar y mantener relaciones de confianza con los distintos asociados para garantizar el éxito mutuo. Estas asociaciones se pueden formar con los clientes, la sociedad, los principales proveedores, instituciones educativas o de organizaciones no gubernamentales (ONG).

Asumir la responsabilidad para un Futuro Sostenible

Las organizaciones excelentes integran dentro de su cultura una mentalidad ética, valores claros y los más altos estándares de comportamiento organizacional, que les permitan luchar por la sostenibilidad económica, social y ecológica.

En resumen la misión de la EFQM es:

Estimular y ayudar a las organizaciones a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.

describir los atributos de una cultura organizacional excelente. También sirven como un lenguaje común para la alta dirección.

Lograr resultados equilibrados

Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su Misión y avanzan hacia su Visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.

Generar valor agregado para los clientes

Las organizaciones excelentes tienen claro que los clientes son su principal razón de ser y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos, entendiendo y anticipando sus necesidades y expectativas.

Líderes con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes tienen líderes que estructuran el futuro y logran que suceda. Actuando como ejemplo de valores y ética.

Gestión por Procesos

Las organizaciones excelentes se gestionan a través de procesos estructurados y alineados

estratégicamente con una toma de decisiones basada en hechos concretos para lograr resultados equilibrados y sostenidos.

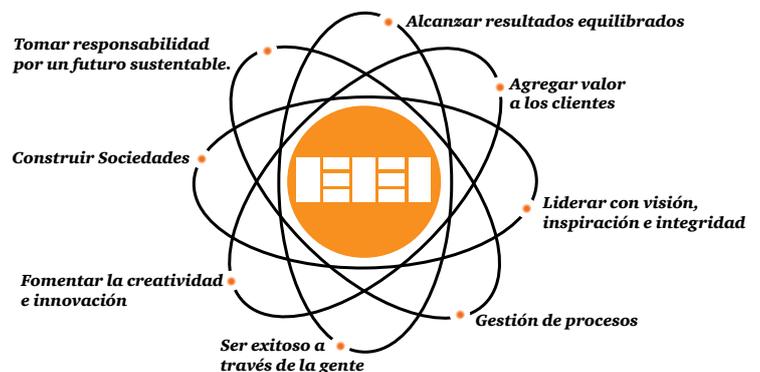
Para tener éxito a través de personas

Las organizaciones excelentes valoran a su gente y crean una cultura de empoderamiento para una gestión equilibrada de los objetivos organizacionales y personales.

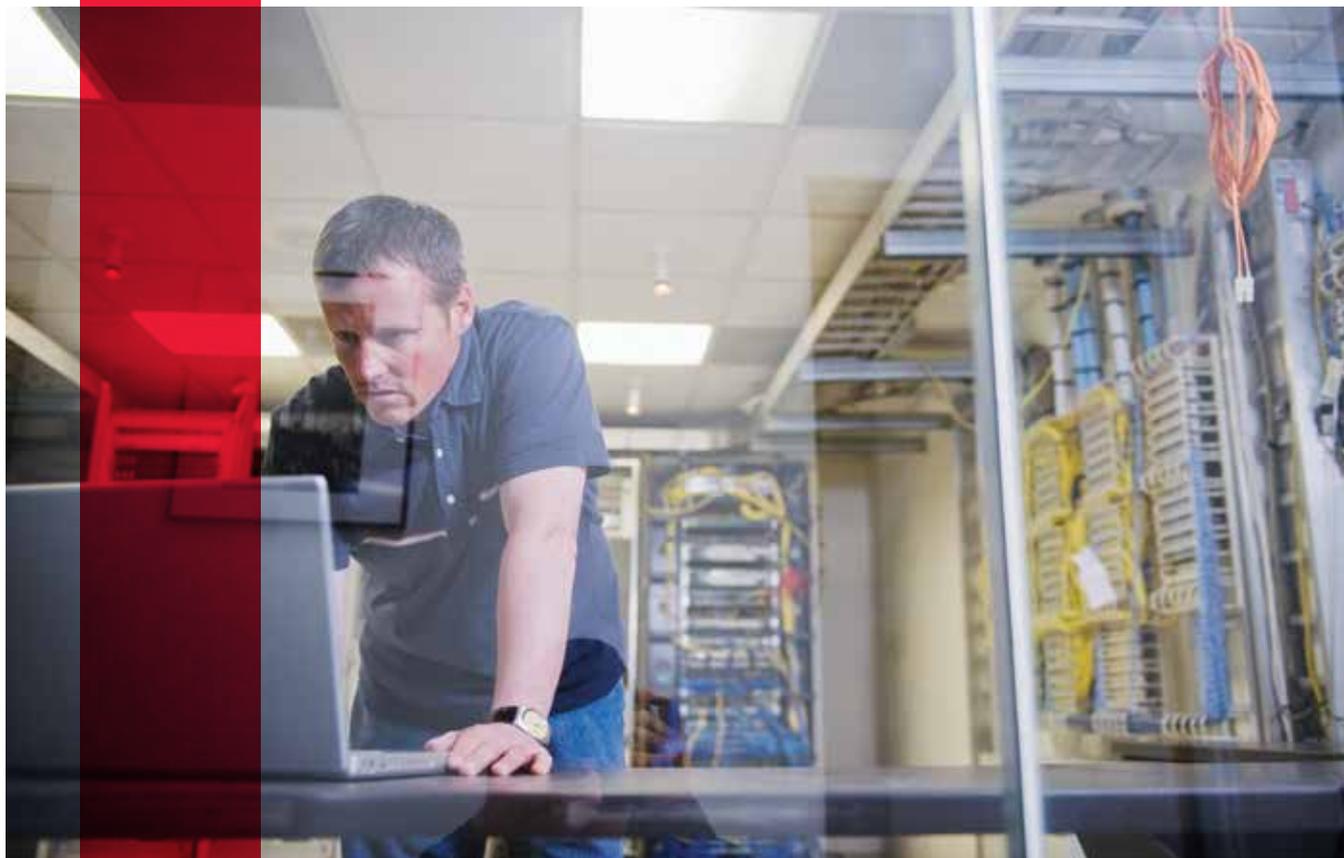
Creatividad e Innovación

Las organizaciones excelentes generar un mayor valor y los niveles de desempeño a través de la innovación continua y sistemática mediante el aprovechamiento de la

Conceptos Fundamentales



Indicadores clave de riesgo



Colaboración: Jorge Esparza
Gerente de PwC
Asesores Empresariales

Los directorios y la Administración tienen una razonable certeza de que se lograrán los objetivos de la entidad.

De forma progresiva y a nivel mundial, las empresas están adoptando un enfoque de administración de riesgos que abarque toda la organización. Aunque en algunos países esto tiene su origen en requerimientos o recomendaciones de los reguladores, es claro que la tendencia obedece, en gran medida, a los resultados positivos para diversas organizaciones que aplican esta práctica.

Administrar los riesgos implica identificar los eventos que pueden afectar a la entidad y en consecuencia, tomar las acciones necesarias para que el riesgo potencial no sobrepase los límites tolerables. De esta manera los directorios y la Administración tienen una razonable certeza de que se lograrán los objetivos de la entidad.

En este proceso, muchas organizaciones utilizan los indicadores clave de desempeño para una temprana identificación de los riesgos que van surgiendo; sin embargo, cada vez más los directorios y los ejecutivos están buscando métricas o indicadores que les proporcionen información sobre eventos potenciales que modifiquen las condiciones de riesgo de la organización; a estos indicadores se les conoce como

Indicadores Clave de Riesgo (KRI, por sus siglas en inglés).

En una publicación del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, por sus siglas en inglés) se plantea el desarrollo de los KRI como una herramienta útil para aumentar la efectividad de la administración de riesgos corporativos. Entre los factores a considerar en el desarrollo de dichos indicadores, se encuentran los siguientes:

Diferenciando los indicadores clave de desempeño de los KRI

Conocer los KRI es importante para la administración exitosa de una organización; al identificar aspectos de bajo rendimiento de la empresa así como del negocio que ameritan más recursos y energía, la alta administración y los directorios también se benefician ya que reciben información oportuna sobre los riesgos que surgen. Las mediciones de los eventos o puntos de activación que pueden

indicar problemas que se están desarrollando internamente dentro de las operaciones de la organización o riesgos potenciales que surgen de eventos externos, como cambios macroeconómicos que afectan la demanda de los productos o servicios de la organización, proporcionan información que hay que considerar conforme se ejecutan las estrategias de la organización.

Los KRI son métricas que proporcionan un indicador temprano de exposiciones al riesgo que van en aumento en varias áreas de la empresa. En algunos casos pueden representar relaciones clave que se rastrean en toda la organización como indicadores de riesgos en desarrollo y oportunidades potenciales, que marcan la necesidad de acciones a tomar. Otros pueden ser más elaborados e involucrar la adición de varios indicadores individuales de riesgo en un marcador multidimensional sobre eventos que surgen y que pueden generar nuevos riesgos u oportunidades.

Los KRI son métricas que ayudan a identificar tempranamente los riesgos potenciales en varias áreas de la empresa.



Desarrollar KRI efectivos

La meta al desarrollar un conjunto efectivo de KRI es identificar métricas relevantes que proporcionen perspectivas útiles sobre riesgos potenciales que pueden tener un impacto en el logro de los objetivos de la organización, por lo tanto la selección y el diseño de los KRI efectivos inicia definiendo objetivos organizacionales y eventos relacionados.

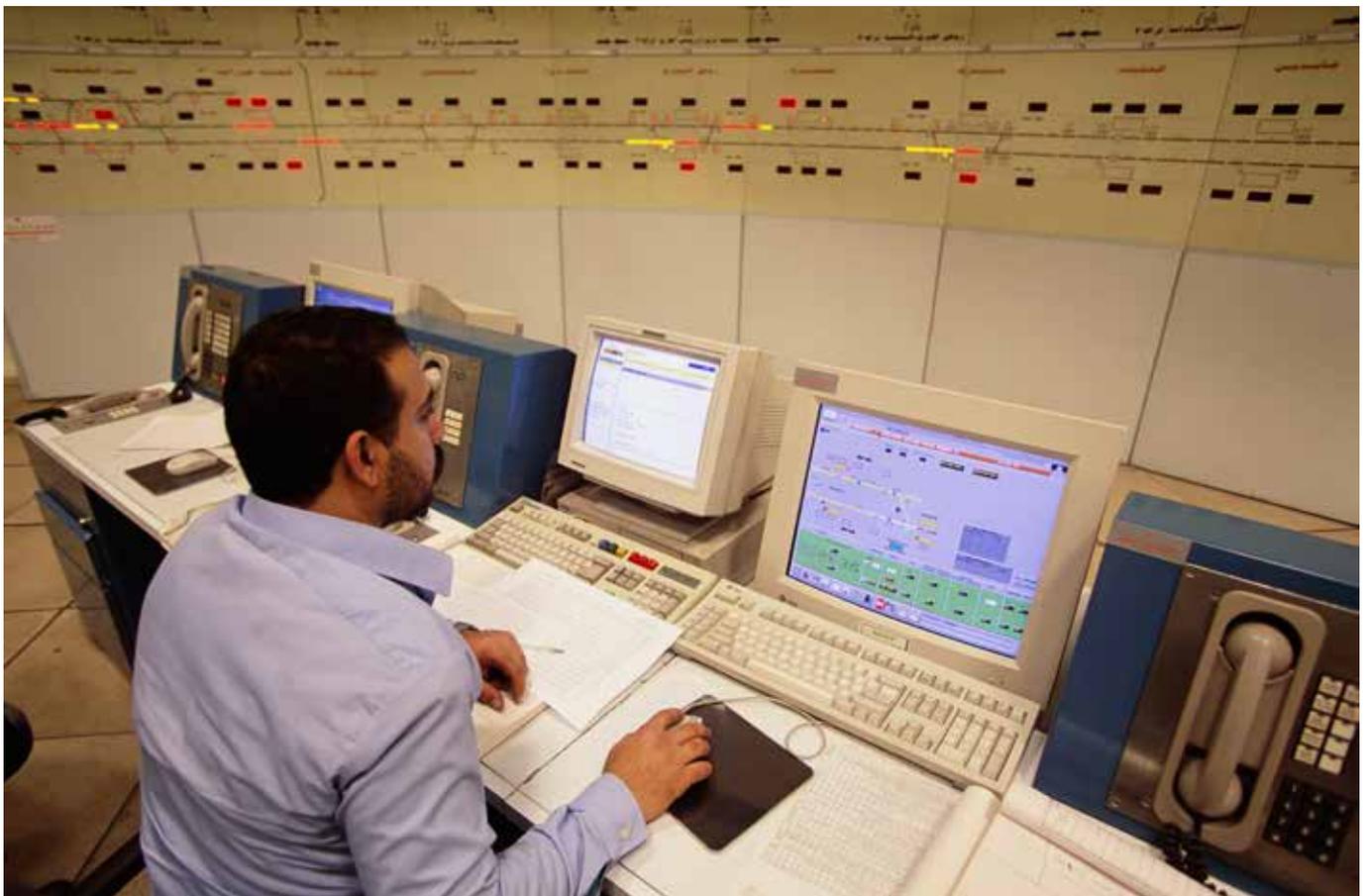
El mapeo de los riesgos clave con las principales iniciativas estratégicas permite a la administración identificar las métricas más críticas que pueden servir como KRI y para vigilar la ejecución de dichas iniciativas. Esto reduce la posibilidad de que

la administración se distraiga con información que puede ser menos relevante para el logro de los objetivos de la empresa.

Un método efectivo para desarrollar los KRI inicia analizando un evento de riesgo que afectó a la organización en el pasado (o en el presente) y después trabajar en retrospectiva para determinar los eventos causantes intermedios e iniciales que finalmente llevaron a la pérdida o a la oportunidad perdida. La meta es desarrollar indicadores clave de riesgo que proporcionen indicios de que los mismos pueden estar surgiendo. Mientras más cerca esté el KRI del evento que lo provoca, será más probable que dé tiempo a la administración de tomar acciones

proactivamente para responder al riesgo.

Cuando se monitorean los eventos iniciales y los intermedios, la administración se encuentra en posibilidad de identificar las estrategias de mitigación inicial que pueden comenzar a reducir o eliminar el impacto asociado con el evento que generó el riesgo. Sin embargo, monitorear únicamente los KRI relacionados con los eventos intermedios le da menos tiempo a la administración para manejarlo de manera proactiva, opuesto a lo que sería si la administración tuviera acceso a los KRI relacionados con los eventos causantes iniciales que por lo general preceden a los eventos intermedios.



KRI oportunidades para una administración de riesgos estratégica y proactiva

Un sistema de administración de riesgos bien diseñado proporciona información que permite a la administración entender si los objetivos estratégicos claves están siendo cumplidos. También facilita el identificar oportunidades para ajustar estrategias y tácticas y así aprovechar los cambios en el entorno, para beneficio de la organización.

Fuentes de Información al desarrollar los KRI

El proceso de identificación de los KRI puede beneficiarse de expertos en la materia dentro de la organización, ya que dichos individuos pueden estar en mejor posición para saber dónde se encuentran los puntos de tensión (es decir, los eventos de la causa principal y los eventos intermedios) dentro de las unidades que administran o en los procesos que supervisan. Su contribución ayuda a asegurar que los riesgos no sean pasados por alto y que los KRI diseñados para resaltar estos riesgos o tendencias sean efectivos para comunicar un indicador para tomar una acción necesaria. Es importante considerar que estos individuos pueden estar influenciados por métricas de riesgos ya existentes y en uso y que están cómodos con ellas, contra algunas medidas posiblemente mejoradas que requieren un análisis y validación adicionales antes de su adopción.

Otro elemento importante para diseñar KRI efectivos involucra asegurar que todas las partes implicadas en recopilar y agregar información, tengan claridad sobre las definiciones de datos

Esta información resume los elementos principales de KRI bien diseñados:

- *Se basan en prácticas o benchmarks establecidos .*
- *Se desarrollan consistentemente en toda la organización.*
- *Proporcionan un punto de vista inequívoco e intuitivo del riesgo*
- *Permiten comparaciones medibles a través del tiempo y de las unidades de negocio*
- *Proporcionan oportunidades para evaluar el desempeño de los propietarios de los riesgos de manera oportuna*
- *Consumen recursos de manera eficiente*

individuales a ser capturados y cualquier metodología de conversión o estandarización a ser utilizada. Sin confianza en la uniformidad del enfoque de la medición de los KRI, le faltará solidez a la información agregada y se afectará el proceso final para la toma de decisiones. Por ejemplo, si como parte del desarrollo de un KRI se deben registrar las condiciones financieras de los clientes en todas las unidades de negocio, será importante definir cuidadosamente cómo serán medidas. En este escenario, se pueden realizar las siguientes preguntas: ¿todos los clientes deben ser ponderados de la misma manera? ¿el tamaño o volumen de negocio del cliente debe ser un factor? ¿cuánto tiempo debe pasar antes de considerar que un cliente se encuentra en una posición financiera difícil? ¿hay clientes compartidos por más de una unidad de negocio? De ser así, ¿en qué unidad se considerarán?.

Un elemento importante de cualquier KRI es la calidad de los datos disponibles usados para

monitorear un riesgo específico. Se debe prestar atención a la fuente de la información, ya sea interna o externa ya que puede ayudar a elegir que tipo de KRI se usará. Por ejemplo, los datos internos relacionados con eventos de riesgos previos pueden estar disponibles e informar sobre posibles exposiciones futuras, sin embargo, para muchos riesgos no hay datos internos disponibles – especialmente aquellos que no han sido encontrados previamente– y a menudo los riesgos que posiblemente tengan un impacto significativo pueden surgir de fuentes externas, como cambios en las condiciones económicas, cambios en las tasas de interés o nuevos requerimientos legales o reglamentarios, por lo tanto, muchas organizaciones descubren que los KRI relevantes están basados en datos externos, dado que muchos eventos iniciales e intermedios que afectan las estrategias surgen de fuera de la organización.

Las fuentes externas, como publicaciones comerciales y registros de pérdidas elaborados

Una vez que se ha definido el conjunto de los KRI, es vital que se monitoree su efectividad.

por proveedores de información independientes, pueden ser útiles para identificar riesgos potenciales que aún no se han experimentado. Las discusiones con partes interesadas como clientes, empleados y proveedores, pueden proporcionar una perspectiva importante sobre los riesgos a los que se enfrentan y que finalmente pueden generar impacto. Un cuidadoso entendimiento de los requerimientos legales y reglamentarios de la organización puede ser útil para anticipar riesgos potenciales y los eventos que los preceden.

Los datos de los KRI proporcionados por partes externas o independientes tienen la ventaja de la objetividad. Es deseable una validación cuidadosa de fuentes externas para mejorar la confianza en la efectividad final del KRI creado a partir de esos datos.

Es poco probable que un solo KRI capture de manera adecuada todas las facetas de un riesgo en desarrollo o tendencia de riesgos; por esta razón es útil analizar un conjunto de KRI de manera simultánea para formarse un mejor entendimiento del riesgo que está siendo monitoreado. De manera realista, el juicio y la experiencia son fundamentales en el proceso de extraer las deducciones más significativas.

Una manera efectiva de iniciar es tomar los primeros 5-10 riesgos

más significativos que enfrenta la organización y asignarle a cada propietario del mismo (la persona con la responsabilidad principal de administración de un riesgo determinado) la tarea de identificar uno o dos KRI que correspondan a su circunstancia particular. A menudo existirá confusión en cuanto a la diferencia entre los indicadores clave de desempeño y los KRI. Será importante proporcionar un ejemplo o dos para ayudar a los propietarios de los riesgos a hacer esta distinción.

Comunicación e información de los KRI: rol del directorio, la administración y los propietarios del riesgo

El desarrollo y la implementación de un conjunto de KRI requiere sensibilidad a la cultura organizacional y un fuerte mensaje de la importancia de esta tarea desde la alta dirección y el consejo de administración.

Los primeros beneficiados por los KRI serán los propietarios de los riesgos, ya que les permitirán administrar mejor sus unidades de negocio para cumplir las metas y los objetivos establecidos para esa unidad. La alta administración y los directorios no necesitan saber, ni necesariamente están en una posición para apreciar

completamente todos los KRI empleados dentro de la organización, pero deben entender y mantenerse actualizados sobre los KRI relacionados con las principales exposiciones a riesgos. Se puede establecer la emisión de reportes de excepciones regularmente, con una periodicidad que dependerá de la función del receptor dentro de la organización.

La alta administración puede revisar los datos de los KRI para identificar riesgos y oportunidades con posible impacto para la organización. Los directorios pueden requerir solamente la actualización de los KRI más significativos, para tener confianza en que el proceso de administración de riesgos está funcionando como fue diseñado y aprobado. El uso de colores en los reportes para representar el estatus de ciertos KRI resalta claramente aquéllos que requieren la atención de la administración.

Una vez que se ha definido el conjunto de los KRI, es vital que se monitoree su efectividad. Hasta los KRI bien diseñados y efectivos pueden perder valor si no se adaptan a los objetivos y estrategias organizacionales en un entorno que cambia constantemente.



Siete aspectos básicos para la continuidad del negocio



Colaboración: Jazmín Torres
Gerente de PwC
Asesores Empresariales

En años recientes, la Administración Continua de Negocios (BCM, por sus siglas en inglés) se ha definido como un medio de blindaje contra todo tipo de interrupciones y pérdidas, en lugar de funcionar como una herramienta de recuperación de desastres. Existen varias razones para este nuevo desarrollo, además de las lecciones aprendidas durante la desaceleración económica mundial.

En primer lugar, debido a que las cadenas de suministro y redes de servicios financieros están integradas cada vez de forma más elaborada, la tolerancia de la interrupción ha disminuido drásticamente. En segundo lugar, las dolorosas lecciones de ataques terroristas en varios países han alertado a las compañías en todo el mundo respecto a los enormes costos humanos y financieros de los desastres.

El impulso hacia el establecimiento de programas BCM demuestra los esfuerzos corporativos para proporcionar protección integral y sistemática a los recursos humanos, la infraestructura de negocios y los intereses de los accionistas.

Una estrategia de continuidad de negocios proporciona visión y sirve de base en la determinación de alternativas para mantener los procesos críticos.

1 Construir resistencia contra interrupciones o pérdidas en la administración

Las compañías líderes también monitorean y se preparan proactivamente contra las emergencias —brotes de una pandemia, ataques terroristas, desastres naturales debido al cambio climático— y dan prioridad a la captura de conocimiento. En años recientes, la BCM ha trascendido de un tema de “especialidad” a un “problema clave” de administración y se considera que el factor clave para este cambio de dirección está en el gobierno corporativo.

2 Establecer prioridades con base en el riesgo

Las compañías realistas no esperan que sus procesos de negocios operen de manera normal durante una interrupción y, por consiguiente, entienden la importancia de definir qué procesos son críticos y cuáles no, con la finalidad de dirigir esfuerzos para mantener la continuidad del negocio.

3 Seleccionar una estrategia a la medida y de continuidad efectiva de negocios

Una estrategia de continuidad de negocios proporciona visión y sirve de base en la determinación de alternativas para mantener los procesos críticos en caso de que las operaciones primarias sean interrumpidas. Al seleccionar una estrategia de continuidad de negocios, las mejores prácticas de las compañías

siempre se esfuerzan para obtener un equilibrio en la eficacia y rentabilidad y realizan lo posible por aprovechar los recursos que tiene la organización a nivel mundial.

4 Desarrollar un plan de continuidad de negocios

Un plan de continuidad de negocios define los recursos que una compañía necesita y las medidas apropiadas que debe tomar para responder a una amenaza. Se basa en las estrategias establecidas y proporciona a los empleados un protocolo para tratar con una situación de crisis de forma ordenada y dentro del trauma mínimo. En los años recientes los cambios en regulaciones han hecho que la planeación de la continuidad de negocios sea un requisito para varias industrias; por ejemplo, la Federal Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA), en Estados Unidos, obligó que todas las compañías que manejaban información sobre asistencia o cuidados médicos establecieran un plan de continuidad de negocios.

5 Asegurar el acceso continuo a los recursos de TI

El acceso a recursos vitales de tecnología de información (TI) es uno de los pasos más importantes para la continuidad de negocios de cualquier compañía. Los problemas financieros asociados con la interrupción de servicios de cómputo y pérdida de datos pueden ser devastadores y a menudo dejan a las compañías fuera del negocio de forma permanente. Como mejores prácticas se tienen el que existan respaldos para la infraestructura, como es el caso de redes de telecomunicaciones y suministros de energía y también establecen alternativas de oficinas virtuales para que los empleados realicen sus funciones desde ubicaciones remotas. Los sistemas alternativos asumen el control siempre que falla el sistema primario, evitando que las compañías sufran una interrupción de negocios que pudiera llegar a ser catastrófica.

6 Diseñar vías de comunicación para fortalecer la continuidad del negocio

La comunicación es el elemento más importante en la programación de la continuidad de negocio, debido a que no solo demuestra lo bien que la compañía se prepara y responde a los desastres, sino qué tan exitosamente se recupera y aprende de ellos. Al efectuar la comunicación de administración de crisis, las mejores prácticas de las compañías aprovechan los sitios web corporativos, blogs, redes sociales y otras formas de medios electrónicos y se enfocan primero en garantizar la seguridad pública y la de los empleados. Una vez que esto se logra, se activan los mecanismos de respuesta a la crisis, se informa a los clientes y proveedores, se alerta a los medios de comunicación si es necesario y se contacta a los accionistas clave según lo indique la situación.

7 Realizar ejercicios de los planes de continuidad del negocio

Aunque un plan de continuidad de negocios puede verse bien cuando está en el papel, el éxito depende de la habilidad de la compañía para realmente ejecutarlo durante una interrupción de negocios. El ejercicio regular permite a la compañía encontrar cómo podría o no funcionar un plan de continuidad de negocios existente en diferentes escenarios. A través de los ejercicios, como pruebas de sistemas y ejercicios en vivo, las compañías tienen la oportunidad de identificar áreas de problemas anticipadamente y hacer correcciones. Los ejercicios también ayudan a los empleados a estar familiarizados con sus roles y responsabilidades al ejecutar el plan. Finalmente, las mejores prácticas de las compañías en la actualidad, incorporan ejercicios regulares en su programa de administración de la continuidad de negocios para satisfacer nuevos requerimientos de entes reguladores, así como expectativas de los accionistas referente a la continuidad de negocios.



La velocidad de los negocios en la actualidad nos lleva a que una interrupción de solo unas horas pueda producir un gran impacto en la rentabilidad y reputación de la organización.

Aunque esto tiene un impacto adverso inmediato, también puede afectar la viabilidad de la organización a largo plazo.

El Plan de Continuidad de Negocios ayuda a prevenir las interrupciones operacionales y a administrar las crisis y desastres que pudieran ocurrir.

Relaciones de confianza y trabajo de calidad... valor para su negocio



La confianza de nuestros clientes es el reflejo de la excelencia en nuestro trabajo.

PricewaterhouseCoopers modernizó su marca, ahora es PwC.



pwc

Agradecimiento

IDE - Instituto de Desarrollo Empresarial

Fotografía

Juan Carlos Rodríguez

Pablo Rodríguez

Diseño e Ilustración

José Luis Fierro

Impresión

Print Plus

PwC Ideas es una publicación de PwC
Asesores Empresariales Cía. Ltda.

Envía tus comentarios a:
revista.ideas@ec.pwc.com

