



contabilidadysistemas.cl
contacto@contabilidadysistemas.cl

Revista
CONTABILIDAD & SISTEMAS

Volumen IX

II Semestre 2016

Una publicación del Departamento
de Control de Gestión y Sistemas
de Información.
ISSN: 0718-1434



Revista CONTABILIDAD & SISTEMAS

Investigaciones en Contabilidad y Administración: Perspectivas Internacionales.

En esta Edición: Gary Cockins y la Gestión del Desempeño • Enseñanza activa en Escuelas de Negocios • Cultura de Calidad • Información Financiera en la Industria del Fútbol • Sustentabilidad en Empresas Peruanas • El negocio del Petróleo y Gas • Gestión de Riesgos.



contabilidadysistemas.cl
contacto@contabilidadysistemas.cl

ACCOUNTING & SYSTEMS Review

Volumen IX

II Semester 2016

Management Control and Information System Departemt Review.

ISSN: 0718-1434



ACCOUNTING & SYSTEMS Review

Accounting and Management Research: International Views.

In this volumen: Gary Cockins about Enterprise Performance Management • Active Learning in Management Schools • Quality Culture • Financial Reporting in Football Soccer Industry • Sustainability Reporting in Peruvian Companies • The Oil and Gas Business • Risk Management.



Programas 2017

Postulaciones abiertas

DIPLOMADO EN Tributación

- Derecho de la Empresa
- Ley de Impuesto a las Ventas y Servicios
- Rentas Empresariales
- Sistemas de Imputación
- Rentas de las Personas Naturales
- Impuesto Adicional
- Código Tributario
- Taller de Profundización Tributaria

DIPLOMADO EN Planificación Tributaria

- Impuesto a las Ventas y Servicios Aplicado
- Rentas Empresariales
- Sistemas de Imputación
- Impuesto Global Complementario y su Optimización
- Tributación Internacional
- Reorganización Empresarial
- Elementos de Derecho Tributario
- Planificación Tributaria

ADMISIÓN
2017 | Uejecutivos
Universidad de Chile

Información / Postulaciones
contacto@uejecutivos.cl
22 978 3565

uejecutivos.cl



"Los profesores siempre han mostrado una gran disposición a resolver dudas. Más aún, muchos de ellos están dispuestos a orientar y aconsejar en temas que van más allá de lo académico, como por ejemplo oportunidades y proyecciones laborales, orientación vocacional, continuidad de estudios y hasta comparten sus propias experiencias; creo que ellos no se dan cuenta, pero muchas veces sirven de referentes para los alumnos en términos profesionales"

DANIELA LEIVA
Estudiante Contador Auditor FEN.

CONTADOR AUDITOR

58 AÑOS MARCANDO LA DIFERENCIA

WWW.ADMISIONFEN.CL

Acreditada

SISTEMAS

- | | |
|-----------|--|
| 2 | Editorial
Christian Cancino del Castillo,
<i>Director Revista Contabilidad y Sistemas.</i> |
| 4 | Palabras del Director DCS
José Yáñez Henríquez, <i>Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información.</i> |
| 6 | Entrevista
Gestión del Rendimiento Empresarial: Preguntas en Perspectiva.
Gary Cokins, <i>Experto y Conferencista Internacional.</i> |
| 20 | Opinión
“Nuestro mayor desafío es diseñar un currículo que准备alumnos para 20 años posteriores”.
Chunhuei Chin, <i>Director Center for Global Health College of Public Health & Human Sciences. Oregon State University.</i> |
| 25 | Opinión
Seis Pasos para una Cultura de Calidad.
Jorge Román Gárate, <i>Socio Director Business Excellence Chile.</i> |
| 28 | Artículo Académico
Información Financiera en la Industria del Fútbol Chileno: ¿Oportuna, Comparable, Confiable y Transparente?
Luis Jara Sarrúa, <i>Académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.</i>
Diego Carrasco Barras, <i>Estudiante Magíster en Finanzas. Universidad de Chile.</i> |
| 47 | Artículo Académico
Estado de la Situación de la Información de Sostenibilidad de las Empresas Peruanas.
Dr. Julio Hernández Pajares, <i>Profesor y Jefe del Área Académica de Contabilidad y Auditoría. Universidad de Piura.</i> |
| 56 | Artículo Académico
The Oil and Gas Business and the “Fracking” Issue.
Luciano Correa Vivar, <i>Master of Science in Operation Research and Industrial Engineer. University of Texas at Austin. Research Engineer Associate, University of Texas at Austin.</i> |
| 64 | Volver a lo Básico
¿Qué es la Gestión del Riesgo?
Esteban Olivares Arellano, <i>Profesor Adjunto. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.</i> |

Representante Legal
Ph.D. Manuel Agosín, Decano Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Director Responsable
Doctor Christian Cancino del Castillo, Universidad de Chile, Chile.

Comité Editorial
Doctor Jaime Miranda Pino, Universidad de Chile, Chile; Ms. Aldo Caprile, Universidad de Chile, Chile; Ms. Esteban Olivares, Universidad de Chile, Chile; Ms. Luis Jara Sarrúa, Universidad de Chile, Chile.

Coordinador
Siomar Pérez Barra, Universidad de Chile, Chile.

Comité Científico
Doctor Alejandro Cataldo Cataldo, Universidad de Talca, Chile; Ph.D. Freddy Coronado Martínez, Universidad de Chile, Chile; Doctor José Guimón de Ros, Universidad Autónoma de Madrid, España; Doctor Julio Hernández, Universidad de Piura, Perú; Ph.D. Ariel La Paz, Universidad de Chile, Chile; Doctor Sigifredo Laengle, Universidad de Chile, Chile; Doctor Darío Milesi, Universidad Nacional del General Sarmiento, Argentina; Doctora Liliana Neriz Jara, Universidad de Chile, Chile; Ph.D. Alicia Núñez Mondaca, Universidad de Chile, Chile; Doctor Juan Carlos Salazar Elena, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Equipo de Apoyo Revista
Marcela López, Relacionadora Pública DCS, Universidad de Chile; Evelyn La Paz, Editora de Contenidos y Coordinadora de Visiting Researcher, Universidad de Chile; José Moya, Jefe de TI e Inteligencia de Clientes DCS, Universidad de Chile; Sandra Vacca, Coordinadora de Comunicaciones.

La “Revista Contabilidad y Sistemas” es editada por el **Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información** de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La Revista es de publicación semestral y su objetivo es divulgar artículos académicos y profesionales en las áreas de interés del Departamento, esto es Sistemas de Información, Contabilidad, Control de Gestión, Auditoría y Tributación. La publicación de la revista fue autorizada por la Universidad de Chile por Decreto Exento Nº 0043027 de 16 de noviembre de 2004 y por Decreto Exento Nº 0014798 de 28 de abril de 2015.

Editorial

Revista
CONTABILIDAD & SISTEMAS

Christian Cancino del Castillo

Director Revista Contabilidad y Sistemas.

Este nuevo número de la Revista Contabilidad y Sistemas da mucha alegría para todos los académicos que trabajamos en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en especial a los académicos del Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS) quienes estamos muy encariñados con este proyecto. Lo anterior, no solo porque ejemplifica nuestro continuo esfuerzo por apoyar la difusión y entrega de conocimientos que apoyen las mejores prácticas de gestión empresarial, tanto en Chile como en toda la región, sino también porque nos permite cumplir con todos aquellos lectores, académicos, ejecutivos y estudiantes, quienes nos han escrito y felicitado por lo atractivo del formato y por la alta calidad de los artículos que se han presentado en cada una de los nuevos volúmenes de la Revista. Agradecemos enormemente todos esos comentarios.

En este noveno número de la Revista Contabilidad y Sistemas presentamos las opiniones y artículos científicos de una red nacional e internacional de profesores y académicos de diversas partes del mundo. Desde Estados Unidos colaboraron tres profesores: Gary Cokins (conocido consultor internacional),

Chunhuei Chi (full professor Oregon State University), Luciano Correa (University of Austin at Texas). Desde Perú nos colabora Julio Hernandez (Universidad de Piura). Por supuesto, desde Chile colaboraron también profesores y profesionales como Luis Jara, Diego Carrasco, Jorge Román y Esteban Olivares (Universidad de Chile). Esta mezcla de experiencias nacionales e internacionales enriquecen mucho el nuevo número de la Revista.

En la primera sección de este número presentamos una entrevista a Gary Cokins, reconocido experto a nivel internacional, conferencista, y autor de diversos libros y publicaciones académicas en temas de gestión de costos, desempeño empresarial y sistemas de gestión de riesgo. En esta entrevista el profesor Cokins nos habla sobre la Gestión del Rendimiento Empresarial (EPM por sus siglas en inglés), la cual plantea que no es una nueva metodología que todos deban aprender, sino más bien que EPM integra sólidamente mejoras de negocios y metodologías de análisis con las que están familiarizados tanto ejecutivos como los equipos de empleados, todo con el fin de potenciar el cumplimiento de objetivos dentro de las organizaciones.

"Estamos realmente contentos del gran número de profesores de nuestra red nacional e internacional que nos han mostrado su apoyo participando en este proyecto, ya sea escribiendo algun trabajo o siendo pares evaluadores de los trabajos presentados. Sin duda alguna, es ese compromiso de nuestra red de colaboradores el que nos permitirá aumentar la calidad de nuestros distintos números, y tener una llegada más efectiva y atractiva a nuestros lectores..."

En la segunda sección se presentan dos artículos de opinión. En la primera opinión, el profesor Chunhuei Chie, de Oregon State University, nos da su opinión sobre la necesidad, aplicabilidad, potencial impacto y desafíos para instaurar nuevas metodologías de enseñanza en las Escuelas de Negocios, en Chile y el Mundo. En la segunda opinión, el Sr. Jorge Román, Director de Business Excellence Chile, presenta un extracto de su libro "Six Steps to Building a Culture of Quality" donde entrega algunos tips básicos de cómo generar una cultura de calidad en cualquier tipo de organización. Los seis pasos son una mirada de la articulación entre la academia y la práctica de más de 20 años como consultor nacional e internacional, en diversos tipos de empresas.

En la tercera sección, presentamos tres artículos académicos. El primer artículo proviene desde Perú, desarrollado por el profesor Dr. Julio Hernández Pajares, quien nos habla del estado de la situación de la información de sostenibilidad de las Empresas Peruanas. El Dr. Hernández menciona que las empresas peruanas han adoptado iniciativas de información de sostenibilidad,

tales como las de la Global Reporting Initiative (GRI), siendo el objetivo de su investigación evaluar el nivel de cumplimiento de los criterios del GRI en empresas peruanas para el periodo 2006 a 2014.

En un segundo artículo, el profesor Luis Jara Sarrúa y el Sr. Diego Carrasco Barras nos presentan su trabajo titulado "Información financiera en la industria del fútbol chileno". En este trabajo los autores pretenden proporcionar antecedentes que permitan comprender en qué medida la información financiera de los clubes de fútbol profesional de Chile poseen las características de oportunidad, comparabilidad, confiabilidad y transparencia.

En el tercer artículo nos escribe desde Estados Unidos el profesor Luciano Correa, quien lleva más de una década en The University of Austin at Texas, y nos presenta su trabajo "The Oil and Gas Business and the Fracking Issue". En este artículo el profesor Correa analiza las principales implicancias geopolíticas asociadas al desarrollo de la controversial industria del gas natural no convencional (shale gas) en Estados Unidos. Sin lugar a dudas este proceso no solo ha generado importantes desarrollos tecnológicos (como es el "fracking") y crecimiento económico, sino que además ha creado una constante preocupación medioambiental en la población, y a pesar de todo el esfuerzo y discusión política-científica del tema, todavía se está lejos de alcanzar una estrategia que equilibre sustentabilidad y desarrollo económico.

Una cuarta sección de este número, elaborada por el profesor Esteban Olivares, desarrolla el apartado "Volver a lo Básico", siendo el tema de este número ¿Qué es la Gestión de Riesgos? En esta sección el profesor Olivares nos explica que la gestión de riesgos es una herramienta que puede aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos de las organizaciones. En su trabajo identifica ciertos elementos fundamentales que las organizaciones deben considerar en la implementación de la gestión de riesgos.

Esperamos que todos los trabajos, opiniones y artículos académicos, presentados en este nuevo número de la Revista sean de su interés. Estamos realmente contentos del gran número de profesores de nuestra red nacional e internacional que nos han mostrado su apoyo participando en este proyecto, ya sea escribiendo algun trabajo o siendo pares evaluadores de los trabajos presentados. Sin duda alguna, es ese compromiso de nuestra red de colaboradores el que nos permitirá aumentar la calidad de nuestros distintos números, y tener una llegada más efectiva y atractiva a nuestros lectores con cada edición de nuestra Revista Contabilidad y Sistemas. 

Palabras del Director DCS.

José Yáñez Henríquez

Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información.

Es un gusto para mi poder apoyar, una vez más, el lanzamiento de un nuevo número de la Revista Contabilidad y Sistemas, desarrollada en conjunto por nuestro cuerpo académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información (DCS) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Todos los académicos del DCS estamos convencidos que crear y difundir nuevo conocimiento, no solo es relevante para cumplir con la misión y el rol de la Universidad de Chile en nuestra sociedad, sino también para generar vínculos y redes con otros centros de estudios, nacionales e internacionales, los cuales también están moviendo las fronteras del conocimiento y están buscando que los profesionales que participan de empresas públicas y privadas implementen las mejores prácticas de gestión, y apoyen finalmente el desarrollo y crecimiento de cada uno de sus países y economías.

Es por lo anterior, que estoy muy contento con que este nuevo número de la Revista Contabilidad y Sistemas tenga la participación de colegas y amigos que nos escriben de diversos países y universidades. Agradecemos especialmente al connotado profesor y consultor de negocios Gary Cokins, quien fue invitado por el DCS a dictar una serie de charlas académicas y profesionales en nuestra universidad, dentro del proyecto que llamamos "Conferencia internacional, Analytics-Based Enterprise Corporate Management (ABEPM) Making It Work". La entrevista destacada en este nuevo número de la Revista es justamente al profesor Cokins.

Además de la participación anterior, las opiniones y artículos académicos que presentamos en este nuevo número de profesores de Oregon State University, University of Texas at Austin y de la Universidad de Piura, no hacen más que explicitar y evidenciar la



"Como Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información espero que este volumen de la Revista sea de su completo interés y le permita conocer una parte de las actividades que desarrollamos día a día en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile".

amplia red internacional que estamos intentando construir desde la Universidad de Chile, particularmente desde el DCS, todo alineado con nuestro objetivo de convertirnos en un referente nacional y regional de investigación y docencia en las áreas disciplinares de Control de Gestión, Auditoría, Contabilidad, Sistemas de Información, Tributación y Procesos de Negocios.

Como Director del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información espero que este volumen de la Revista sea de su completo interés y le permita conocer una parte de las actividades que desarrollamos día a día en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Nuestro compromiso con la investigación y la docencia de la más alta calidad es permanente y trabajamos diariamente en ello. 



FACULTAD
**ECONOMÍA Y
NEGOCIOS**
UNIVERSIDAD DE CHILE

DCS

Departamento de Control
de Gestión y Sistemas de
Información

DCS

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTIÓN
Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Nuestro Departamento constituye un referente nacional en docencia e investigación en las áreas de Contabilidad, Tributación, Auditoría, Control de Gestión y Sistemas de Información. El DCS crea y difunde conocimiento científico e investigación aplicada, a través de sus distintos centros, los que permanentemente conectan el ámbito académico con las necesidades prácticas del mundo real.

Centros de Estudios e Investigación

- **Centro de Control de Gestión (CCG)**
<http://managementcontrol.cl>
- **Centro de Estudios Tributarios (CET)**
<http://www.cetuchile.cl>
- **Centro de Investigación Cuantitativa en Negocios (CQN)**
<http://www.cqn.cl>
- **Centro de Gestión de Información para los Negocios (CGIN)**
<http://www.cgiin.cl>
- **Centro de Auditoría, Riesgo y Cumplimiento (CARC)**
<http://carc.uchile.cl>
- **Centro de Contabilidad y Transparencia Informativa (CTI)**
<http://cti.uchile.cl>
- **Centro de Innovación para el desarrollo (CID)**
<http://www.cid.uchile.cl>

Para mayor información - www.dcs.uchile.cl



Entrevista

Gary Cokins

Experto y conferencista. Autor de los Sistemas de Mejora del Rendimiento y la Gestión Avanzada de Costos.
Expert, Speaker. Author in Performance Improvement Systems and Advanced Cost Management.

Gestión del Rendimiento Empresarial: Preguntas en Perspectiva.

***Enterprise Performance Management:
Perspectives Questions Overview.***

Traducción al español por Evelyn La Paz.

¿Qué significado tiene para usted el término Gestión del Rendimiento Empresarial?

Existe confusión en el mercado sobre el término Gestión del Rendimiento Empresarial. Basta buscar el término en Google y verán a qué me refiero.

La confusión parte con entender ¿A qué nos referimos cuando hablamos de Gestión del Rendimiento? Esta confusión se produce en parte por problemas de semántica y del idioma. A menudo vemos en la prensa y los medios las siglas BPM (sigla en inglés "Business Performance Management") para Gestión del Rendimiento de Negocios, CPM (sigla en inglés "Corporate Performance Management") para Gestión del Rendimiento Corporativo y EPM (sigla en inglés "Enterprise Performance Management") para Gestión del Rendimiento Empresarial. Yo me referiré a Gestión del Rendimiento Empresarial y su sigla en inglés EPM. También

What does the term Performance Management mean to you?

There is confusion in the marketplace about the term, Performance Management. Just Google the term and you will see what I mean.

The confusion begins with which phrase should we call Performance Management? This confusion in part is due to semantics and language. We often see in the press and media the acronyms BPM for Business Performance Management, CPM for Corporate Performance Management and EPM for Enterprise Performance Management. For this interview, I choose to use Enterprise Performance Management and its acronym EPM. I will also use analytics-based enterprise performance management when there is emphasis on analytics imbedded in the various EPM methodologies.

Additional confusion is that EPM is perceived by many as far too narrow. It is often referenced as a CFO initiative with bunch of

utilizaré el término Gestión del Rendimiento Empresarial Basado en Analíticas cuando haga hincapié en el análisis que incorpora diversas metodologías de EPM.

Adicional desconcierto genera el hecho de que la metodología EPM es percibida por muchos como demasiado limitada. O bien, EPM se presenta como una iniciativa de la gerencia que significa realizar un montón de tableros de indicadores para obtener retroalimentación. Sin embargo, EPM es mucho más que eso. Últimamente la confusión se ha presentado porque el término está siendo aplicado a la gestión del rendimiento de una sola función o de un sólo departamento, por ejemplo, gestión del rendimiento del área de marketing o gestión del rendimiento de las tecnologías en información.

measurement dashboards for feedback. It is much, much more. More recent confusion comes from the term being narrowly applied to a single function or department, such as marketing performance management or information technology performance management

Some good news is EPM is not a new methodology that everyone now has to learn, but rather EPM tightly integrates business improvement and analytic methodologies that executives and employee teams are already familiar with. Think of EPM as an umbrella concept. EPM integrates operational and financial information into a single decision-support and planning framework. These include strategy mapping, balanced scorecards, costing (including activity based cost management), budgeting, forecasting and resource capacity requirements planning. These

La Gestión del Rendimiento Empresarial integra mejoras de negocios y metodologías analíticas con las que tanto los ejecutivos como los equipos de trabajo ya están familiarizados. *Enterprise Performance Management tightly integrates business improvement and analytic methodologies that executives and employee teams are already familiar with.*

La buena noticia es que EPM no es una nueva metodología que todos deban aprender, sino más bien EPM integra mejoras de negocios y metodologías analíticas con las que tanto los ejecutivos como los equipos de trabajo ya están familiarizados. Piense en el EPM como un concepto paraguas. EPM integra información operacional y financiera en un sólo marco de planificación y apoyo a la toma de decisiones, incluyendo diversas herramientas como son el Mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral, sistemas de costeo (incluyendo gestión de Costos Basado en Actividades), presupuestos, pronósticos y planificación de capacidades de los recursos, entre otros. Estas metodologías a la vez alimentan otras soluciones esenciales como la gestión de relaciones con los clientes (CRM por su sigla en inglés), gestión de la cadena de suministro (SCM por su sigla en inglés), gestión de riesgos, y sistemas de gestión de capital humano, así como también iniciativas Six Sigma y Lean Management. Es cierto que parece una cazuela, pero todos los ingredientes se mezclan a la perfección.

Métodos primitivos de EPM existen desde hace varias décadas. Estos métodos fueron introducidos antes que EPM recibiera un nombre formal por parte de las empresas de investigación en tecnologías

methodologies fuel other core solutions such as customer relationship management (CRM), supply chain management (SCM), risk management, and human capital management systems, as well as lean management and Six Sigma initiatives. It is quite a stew, but they all blend together.

Primitive EPM methods existed decades ago. These methods were present before EPM was given a formal label by the information technology research firms and software vendors. Arguably EPM existed before there were computers!

What drives interest in Performance Management?

There have been, in my opinion, eight major forces that have caused interest in Performance Management because it resolves these problems:

1. *Failure to execute the strategy.* I have already mentioned this. Although executive teams typically can formulate a good strategy, their major frustration has been failure to implement it. The increasing rate of involuntary job turnover of CEOs is evidence of this problem. A major reason for this failure is most

de información y los proveedores de software. ¡Podría decirse que EPM existe desde antes que existieran los computadores!

¿Por qué hay tanto interés por el EPM?

En mi opinión, hay ocho fuerzas que provocan interés en el EPM y que se deben a que resuelve los siguientes problemas:

1. **Fallas en la ejecución de la estrategia.** Aún cuando los equipos ejecutivos en general formulan buenas estrategias, su mayor frustración es la falla en el proceso de implementación de ésta. Una tasa creciente de rotación involuntaria de los CEOs deja en evidencia este problema. La principal razón de esta falla es el hecho que muchos gerentes y empleados no pueden explicar la estrategia de su organización, por lo cual no saben cómo ellos contribuyen (cada semana o mes) al cumplimiento de la estrategia establecida por la plana superior. Algunos componentes del set de soluciones de EPM tratan de resolver este problema, estas incluyen: los mapas estratégicos, los cuadros de mando integral, los indicadores claves de desempeño (KPI) y los tableros.
2. **Promesa no cumplida acerca de la rentabilidad sobre la inversión (ROI) de los sistemas de información transaccionales.** Muy pocas organizaciones, si es que alguna, cree realmente que alcanzó el ROI esperado que prometió el proveedor del software cuando se justificó la inversión en los sistemas y tecnologías de información (ej. CRM, SCM o ERP) que se implementaron. Las críticas a los responsables de los sistemas de tecnologías de información en las empresas han ido en aumento por las cuantiosas inversiones en tecnología que implican, aunque muchas de ellas sean necesarias, no han obtenido los resultados ni la rentabilidad sobre la inversión (ROI) esperada. Es por esto, que el equipo directivo se vuelve cada vez más impaciente con las inversiones que se realizan en tecnologías de información. EPM sirve como un multiplicador de valor que ayuda a revelar el poder y la recuperación del ROI a partir de datos duros generados por estos sistemas transaccionales.
3. **Escalamiento a la responsabilidad por resultados y que tiene consecuencias.** Hoy en día las organizaciones se ven envueltas en procesos de cambios acelerados que requieren tomas de decisiones rápidas en todos los niveles, lo que ha provocado pasar de un estilo empresarial de comando y control a uno donde los administradores y los empleados están más empoderados. Una tendencia relevante hoy es que los ejecutivos comunican su estrategia al personal, se aseguran que la entiendan y los

managers and employees cannot explain their organization's strategy, so they really do not know how what they do - each week or month - contributes to their executives' strategic intent. Strategy maps, balanced scorecards, key performance indicators (KPIs), and dashboards are some of the components of EPM's suite of solutions that address this.

2. *Unfulfilled return on investment (ROI) promises from transactional systems.* Few if any organizations believe they actually realized the expected ROI promised by their software vendor that initially justified their huge large-scale IT investment in major systems (e.g., customer relationship management [CRM], enterprise resource planning [ERP]). The CIO has been increasingly criticized for expensive technology investments that, although probably necessary to pursue, have fallen short of their planned results and return on investment (ROI). The executive management team is growing impatient with information technology investments. EPM is a value multiplier that unleashes the power and ROI payback from the raw data produced by these operating systems. EPM's analytics increase the leverage of CRM, ERP, and other core transactional systems.





respaldan para que sean capaces de tomar acciones, para que luego tanto administradores como empleados sean responsables. A diferencia de nuestros padres que se jubilaban después de décadas de trabajo con un mismo empleador, ya no hay lugar para esconderse en la organización. El accountability empresarial (o responsabilidad que se tiene sobre los actos realizados) está aumentando y tiene sus consecuencias. El EPM se encarga de alinear desempeños mediante la integración de KPIs del cuadro de mando integral, derivados del mapa estratégico, con sistemas de recompensas para motivar a los empleados.

- Necesidad por un rápido análisis en las decisiones. Las decisiones ahora deben ser tomadas con mayor rapidez. A diferencia del pasado donde las organizaciones podían probar y luego aprender o tener reuniones informativas interminables con la alta dirección, hoy en día el empleado debe tomar decisiones sobre la marcha. "¿Sí o no?" "¿Voy o no voy?" Esto significa que los empleados deben entender la estrategia de su equipo ejecutivo. A esto hay que sumarle la tensión interna y conflictos que son propios dentro de cualquier organización. La mayoría de los administradores saben que las decisiones que toman y que contribuyen a su propio funcionamiento pueden afectar a otros de manera adversa. Sin embargo, ellos no saben quién se verá afectado negativamente ni cuánto les afectará. Una medición que permita predecir el impacto que tienen las decisiones en los resultados usando analíticas es esencial.

3. *Escalation in accountability for results with consequences.* Accelerating change that requires quick decisions at all levels is resulting in a shift from a command-and-control managerial style to one where managers and employees are empowered. A major trend is for executives to communicate their strategy to their workforce, be assured the workforce understands it and is funded to take actions, and to then hold those managers and employee teams accountable. Unlike our parents' workplaces where they retired after decades with their employer, today there is no place to hide in an organization anymore. Accountability is escalating, but it has no teeth without having consequences. EPM adds teeth and traction by integrating KPIs from the strategy map-derived scorecard with employee compensation reward and motivation systems.

4. *The need for quick trade-off decision analysis.* Decisions must now be made much more rapidly. Unlike in the past where organizations could test-and-learn or have endless briefing meetings with their upper management, today an employee often must make a decision on-the-fly. "Yes or no?" "Go or no-go?" This means employees must understand their executive team's strategy. In addition, internal tension and conflict are natural in all organizations. Most managers know that decisions they make that help their own function may adversely affect others. They just don't know who is negatively affected or by how much. A predictive impact of decision outcomes using analytics is es-

EPM entrega herramientas analíticas que incluyen análisis de regresión y correlación. Con ellas se pueden obtener mayores conocimientos que van desde el análisis del costo marginal de las decisiones hasta las simulaciones de escenarios hipotéticos (¿qué pasa si?) que respaldan el análisis de capacidades de los recursos y las estimaciones futuras del margen del negocio.

5. Desconfianza en el sistema de contabilidad de gestión. Gerentes y empleados están conscientes que las viejas prácticas de "asignación de costos" utilizando promedio generales, que muchas veces no son causales (ej. horas de trabajo, porcentaje de ventas, etc.) para asignar costos indirectos dan como resultado informes de costos y de utilidades erróneos y confusos. Algunos se refieren a ellos cínicamente como sistemas de "mala asignación". Y es por esta razón que desconocen de dónde provienen los ingresos o sus pérdidas o cómo se inducen los costos. EPM incorpora técnicas como el costeo basado en actividades para aumentar la precisión en la estimación de los costos, para así revelar y explicar qué genera los llamados costos ocultos por overhead – los gastos indirectos y los gastos compartidos. Así se puede entregar la visibilidad y transparencia que desean las organizaciones pero que usualmente no pueden obtener del sistema tradicional de contabilidad de gestión interna que tienen en sus compañías.

EPM entrega herramientas analíticas que incluyen análisis de regresión y correlación. Con ellas se pueden obtener mayores conocimientos que van desde el análisis del costo marginal de las decisiones hasta las simulaciones de escenarios hipotéticos que respaldan el análisis de capacidades de los recursos y las estimaciones futuras del margen del negocio.

EPM provides analytical tools including regression and correlation analysis. Insights gained range from marginal cost analysis to what-if scenario simulations that support resource capacity analysis and future profit margin estimates.

sential. EPM provides analytical tools including regression and correlation analysis. Insights gained range from marginal cost analysis to what-if scenario simulations that support resource capacity analysis and future profit margin estimates.

5. *Mistrust of the managerial accounting system.* Managers and employees are aware that the accountants' arcane "cost allocation" practices using non-causal broad-brushed averaging factors (e.g., input labor hours, percent of sales) to allocate non-product-related indirect and shared expenses result in flawed and misleading profit and cost reporting. Some cynically refer to them as the "mis-allocation" system! Consequently, they do not know where money is made or lost or what drives their costs. EPM embraces techniques like activity-based costing to increase cost accuracy and reveal and explain what drives the so-called hidden costs of overhead – the indirect and shared expenses. It provides cost transparency and visibility that organizations desire but often cannot get from their accountants' traditional internal management accounting system.
6. *Poor customer value management.* Everyone now accepts how critical it is to satisfy customers to grow a business. However, it is more costly to acquire a new customer than to retain an existing one. In addition, products and standard service-lines in all industries have become commodity-like. Mass selling and spray-and-prey advertising are obsolete concepts. This shifts the focus to require a much better understanding of channel and customer behavior and costs-to-serve. This type of understanding is needed to know which types of existing customers and new sales prospects to grow, retain, acquire, or win back using differentiated service levels – and how much

6. **Pobre gestión del valor del cliente.** Actualmente todos concuerdan en lo primordial que es la satisfacción del cliente para hacer crecer un negocio. Sin embargo, es más costoso atraer a un nuevo cliente que retenerlo. Adicionalmente, se ha vuelto un commodity para todo tipo de industrias el contar con líneas de servicio estándar para los clientes y los productos. La venta masiva y la propaganda son conceptos obsoletos. Por lo tanto, hay un cambio en el enfoque que requiere de una mayor comprensión del canal con que llegamos a los clientes, el comportamiento de los clientes y los costos del servicio entregado. Entender estos factores es fundamental para saber qué tipo de clientes tenemos, hacia dónde deberían crecer nuestras ventas, qué clientes retener, qué clientes captar o a quiénes deberíamos recuperar todo esto a través del uso de niveles de servicio diferenciados – además, es importante conocer cuál es el gasto óptimo para comprometer recursos en cada tipo de cliente que valga la pena captar o mantener. Esto requiere de un trabajo retrospectivo que permita conocer las preferencias únicas de cada cliente. Para esto, EPM incluye analíticas de ventas y marketing para diversos tipos de segmentos de clientes de manera de entender mejor dónde centrar el presupuesto de marketing y ventas para alcanzar un mayor rendimiento y retorno. El retorno sobre el cliente es un término emergente.
7. **Disfuncionalidad en la gestión de la cadena de suministro.** Hoy en día la mayoría de las organizaciones perciben que ya no es suficiente ser ágiles, austeros y eficientes. Ahora también son dependientes de sus pares comerciales quienes deben ser igualmente ágiles y eficientes. Al punto de que si sus pares no lo son, entonces los costos extras y mermas pasan a ser parte de la cadena de valor de principio a fin. Estos costos finalmente pasan a lo largo de toda la cadena de valor, resultando en mayores precios para los consumidores finales, reduciendo así las ventas de todos los socios comerciales. Lamentablemente, ha habido siglos de relaciones conflictivas entre compradores y vendedores. EPM aborda estos temas usando poderosas herramientas de pronóstico, aumentando las decisiones en tiempo real y la transparencia financiera a través de la cadena de valor. Así también, permite que exista colaboración con los socios comerciales para unirse en proyectos que sean mutuamente beneficiosos y que signifiquen mejoras de procesos en conjunto.
8. **El fracturado proceso presupuestario.** El proceso presupuestario anual a menudo se percibe como un ejercicio fiscal por parte de los contadores que se encuentra desconectado de la estrategia del negocio y que no refleja de manera adecuada los to optimally spend on each type of customer that is worth pursuing. It requires working backwards by knowing each customer's unique preferences. EPM includes sales and marketing analytics for various types of customer segmentations to better understand where to focus the sales and marketing budget for maximum yield and financial payback. Return on customer is an emerging term.
7. **Dysfunctional supply chain management.** Most organizations now realize it is no longer sufficient for their own organization to be agile, lean and efficient. They are now co-dependent on their trading partners, both upstream and downstream, to also be agile, lean efficient. To the degree their partners are not, then waste and extra unnecessary costs enters the end-to-end value chain. These costs ultimately pass along the chain resulting in higher prices to the end consumer which can reduce sales for all of the trading partners. Sadly, there have been centuries of adversarial relationships between buyers and sellers. EPM addresses these issues with powerful forecasting tools, increasing real-time decisions, and financial transparency across the value chain. It allows trading partners to collaborate to join in mutually beneficial projects and joint process improvements.
8. **The broken budgeting process.** The annual budget process is often viewed as a fiscal exercise by accountants that is disconnected from the financial executive team's strategy and does not adequately reflect future volume drivers. Many budgets are often scorned as being obsolete soon after they are produced; biased toward politically muscled managers who know how to sandbag their requests. Though some organizations revert to rolling financial forecasts, these projections may include similarly flawed assumptions that produce the same sarcasm about the annual budgeting process. What is the solution? Entrepreneurs know the adage, "You need to spend money to make money." In other words, excessive belt-tightening can jeopardize an organization's success. Rather than evaluating where costs can be cut, it is more prudent to take a different view: Ask where and how the organization should spend money to increase its long-term sustained value.

What are your thoughts on the relationship between Performance Management at organizational, departmental and individual level?

Historically the term "performance management" referred to individual employees and was used by the personnel and human resources function for employee appraisals. But today, the term

objetivos futuros. Muchos presupuestos son desestimados por considerarlos obsoletos después de su elaboración; sesgados hacia gerentes con mayor peso político quienes han estimado holguras presupuestarias para satisfacer sus requerimientos. Aunque algunas organizaciones han comenzado a utilizar rolling forecasting (presupuestos dinámicos), estas proyecciones pueden incluir supuestos igualmente erróneos que finalmente producen el mismo efecto que es tan criticado del proceso presupuestario anual. ¿Cuál es la solución? Los empresarios conocen el refrán: "Necesitas gastar dinero para ganar dinero." En otras palabras, una reducción excesiva del gasto (ajustarse mucho el cinturón) puede poner en riesgo el éxito de la organización. Más que evaluar dónde se pueden recortar costos, es más prudente tomar una perspectiva diferente y preguntar dónde y cómo la organización debería gastar el dinero para incrementar su valor de manera sostenida en el largo plazo.

¿Qué piensa acerca de la relación entre Gestión del Rendimiento a nivel personal, de departamentos y organizacional?

Históricamente, el término "gestión del desempeño" se refería al rendimiento a nivel personal de cada empleado de la organización y era utilizado por el área de recursos humanos para su evaluación. Hoy, el término es ampliamente aceptado como gestión del rendimiento empresarial (EPM) de una organización como un todo independiente si esta es una organización gubernamental, sin fines de lucro o comercial. Claramente, el desempeño de los empleados es un elemento importante para mejorar el rendimiento de una organización, sin embargo, en el amplio marco del EPM, la gestión del capital humano es sólo un componente.

Investigación.

¿Cuáles son las tendencias claves en Gestión del Desempeño según su punto de vista?

En mi opinión hay nueve tendencias claves en la Gestión del Rendimiento Empresarial, aunque algunas de ellas son extensiones de años anteriores:

1. Incrementar la aceptación de la importancia que tiene la estrategia y su ejecución usando un Mapa Estratégico junto a su complemento, el Cuadro de Mando Integral, del cual se derivan los KPIs (indicadores claves de gestión).
2. Necesidad de una mayor visibilidad de los costos y alcanzar un mejor entendimiento del comportamiento de los generadores

Más que evaluar dónde se pueden recortar costos, es más prudente tomar una perspectiva diferente y preguntar dónde y cómo la organización debería gastar el dinero para incrementar su valor de manera sostenida en el largo plazo.

Rather than evaluating where costs can be cut, it is more prudent to take a different view: Ask where and how the organization should spend money to increase its long-term sustained value.

is widely accepted as enterprise performance management (EPM) of an organization as a whole whether it is a commercial, not-for-profit, or government organization. Clearly the performance of employees is an important element to improve an organization's performance, but in the broad framework of EPM, human capital management is just one component.

Research.

What are 2013 key trends in Performance Management from your point of view?

In my opinion there are nine 2013 key trends with EPM although some are extensions from prior years:

1. Increased acceptance of the importance strategy and execution using a strategy map with its companion, the balanced scorecard, from which KPIs are derived.

- de costo a través del uso de los principios del Costeo Basado en Actividades (ABC).
3. Cambio de mentalidad de proveedores centrados en el producto a proveedores centrados en el cliente para lo cual se requiere del análisis de rentabilidad del cliente.
 4. Incisantes mejoras en planificación, pronósticos, presupuestos, predicciones financieras dinámicas (rolling forecasts) y analíticas predictivas.
 5. Integración del EPM con la gestión de riesgo empresarial (ERM).
 6. Mayor uso de facturas de devoluciones por cargos de TI y otros servicios compartidos con acuerdos a nivel de servicio (SLAs).
 7. Integración de la contabilidad gerencial con métodos populares de mejoras de proceso (ej., "costos de calidad" para la gestión de calidad six sigma; "contabilidad lean" para lean management).
 8. Analíticas (ej., correlación, regresión, segmentación, análisis de clusters o conglomerados) incorporados en los métodos EPM.
 9. Mayor confianza en técnicas de gestión del cambio del comportamiento para ganar la adhesión del usuario y superar la resistencia al cambio.
 2. *The need for more cost visibility and understanding cost driver behavior using activity-based costing (ABC) principles.*
 3. *The shift from suppliers being product-centric to customer centric which requires customer profitability analysis.*
 4. *Relentless improvements in planning, forecasting, budgeting, driver-based rolling financial forecasts, and predictive analytics.*
 5. *The integration of EPM with enterprise risk management (ERM).*
 6. *Greater use of internal chargeback invoices for IT and shared services with service level agreements (SLAs).*
 7. *Integration of managerial accounting with popular process improvement methods (e.g., "cost of quality" for six sigma quality management; "lean accounting" for lean management).*
 8. *Analytics (e.g., correlation, regression, segmentation, clustering analysis) imbedded in EPM methods.*
 9. *Greater reliance on behavioral change management techniques to gain user buy-in and overcome resistance to change.*



¿Qué aspectos del EPM deben ser explorados intensamente a través de la investigación?

Los tres aspectos del EPM que necesitan más investigación son:

1. Aumentar la comprensión de la teoría motivacional para guiar el comportamiento hacia una mayor responsabilidad con consecuencias (ej., incentivos de pago por desempeño si se cumplen las metas de los KPIs).
2. Métodos para calcular el "valor de la vida útil del cliente (CLV)" para las iniciativas de marketing y ventas (ej., campañas de marketing) con industrias del tipo Empresa-Consumidor (B2C).

Los tres aspectos de la Gestión del Rendimiento Empresarial que necesitan más investigación son: Aumentar la comprensión de la teoría motivacional; los métodos para calcular el valor de la vida útil del cliente y mejorar los vínculos de decisiones basadas en predicciones.

3. Mejorar los vínculos de decisiones basadas en predicciones (ej., análisis hipotéticos, producir versus comprar, pronósticos dinámicos) que reflejen los cambios en la capacidad de gasto de los recursos clasificado como hundidos, fijos, linealmente variables, no linealmente variables o discrecionales. Esto implica un análisis del gasto marginal/gradual.

¿Cuales compañías usted recomendaría observar debido a su enfoque particular del EPM y los resultados obtenidos?

Hay cientos, posiblemente miles de compañías que se encuentran aplicando varios métodos de EPM con diferentes etapas de madurez en cada uno de ellos y colectivamente con EPM en su totalidad. Más que nombrar empresas específicas, sugiero la creación de la evaluación de acuerdo con "etapas de madurez" (o perfecciones de las ya existentes).

What aspects of Performance Management should be explored more through research?

Three aspects of EPM that deserve more research are:

1. Better understanding of motivational theory to drive behavior for increased accountability with consequences (e.g., incentives for pay-for-performance incentives against KPI targets).
2. Methods for calculating "customer lifetime value (CLV)" for marketing and sales initiatives (e.g., marketing campaigns) with business-to-consumer (B2C) industries.

Three aspects of Enterprise Performance Management that deserve more research are: Better understanding of motivational theory; Methods for calculating "customer lifetime value and Improved linkages of predictive driver-based decisions.

3. Improved linkages of predictive driver-based decisions (e.g., what-if analysis, make-versus-buy, rolling financial forecasts) that reflect the changes in resource capacity expenses classified as sunk, fixed, step fixed, linearly variable, non-linearly variable or discretionary. This involves marginal / incremental expense analysis.

Which companies would you recommend to be looked at due to their particular approach to Performance Management and subsequent results?

There are hundreds, possibly thousands, of companies applying various EPM methods that are at different stages of maturity with each method and collectively with EPM as a whole. Rather than name specific companies, my suggestion is for the creation of "stages of maturity" assessments (or refinements of existing ones).

Práctica.

¿Cuáles son los principales desafíos de la práctica del EPM hoy en día?

En general, una de nuestras mayores frustraciones en la comunidad que respalda el uso del EPM es la lenta tasa de adopción de los métodos de EPM. La tecnología ya no es un obstáculo. Software de varios proveedores ya se encuentran probados. Como lo mencioné antes en una de las tendencias, los obstáculos y desafíos se encuentran relacionados con la gestión del cambio en el comportamiento (ganar su aceptación) y temas culturales.

Sin embargo, para ser específico, los principales desafíos con dos de los métodos de EPM son:

1. Seleccionar los KPIs estratégicos correctos para ser utilizados en el cuadro de mando integral y seleccionar los indicadores de desempeño operacional adecuados (PIs) que serán desplegados en los tableros.
2. Ajustar los modelos de costeo basados en actividades (ABC) para evitar que sean demasiado complejos y que vayan más allá disminuyendo los retornos en búsqueda de una extra estimación en relación con los incrementos en los esfuerzos administrativos para reunir, validar, calcular y reportar la información.

¿Según usted qué debe mejorarse en el uso de herramientas y procesos del EPM?

Entiendo que esta pregunta no se refiere a las mejoras de las herramientas EPM sino más bien al "uso" de las herramientas. Aunque la primera pregunta no es formulada, me gustaría responder que una mayor mejora sería una integración más sólida de los métodos EPM. Contestando a tu pregunta, respecto del "uso", mi respuesta sería incorporar analíticas en los diversos métodos. Por ejemplo, con un mapa estratégico y su complemento el cuadro de mando integral, aplicar el análisis de correlación para medir el valor explicativo que tienen los KPIs "influyentes" sobre los KPIs "influenciados" para validar la calidad en la selección de los KPIs.

¿Qué consideraría usted como buenas prácticas en el EPM?

Siempre existe ambigüedad al momento de describir una "buena práctica". Dado que EPM es la integración de una amplia variedad de métodos EPM, en su nivel "paraguas", y repito mi opinión anterior que una buena práctica sería la integración de información fluida entre los métodos combinados con una mayor inclusión analítica en cada uno de los métodos.

Practice.

Which are main challenges of Performance Management in practice today?

In general, one of the frustrations of those of us in the EPM advocacy community is the slow adoption rate of EPM methods. Technology is no longer the obstacle. Software from various vendors are proven. As earlier mentioned as a key trend, the obstacles and challenges involve behavioral change management (to gain buy-in) and cultural issues.

However, to be specific, main challenges with two EPM methods are:

1. Selecting the correct strategic KPIs for use in the balanced scorecard and selecting appropriate operational performance indicators (PIs) displayed in dashboards.
2. Right-sizing activity-based costing (ABC) models to prevent them from being overly complex and well beyond diminishing returns on extra accuracy relative to the incremental administrative effort to collect, validate, calculate, and report the information.

What do you think should be improved in the use of Performance Management tools and processes?

I note that this question is not about improvement with EPM tools but rather the "use" of the tools. Although the former is not being asked, I would answer that a major improvement would be more robust integration of the EPM methods. For the latter, their "use," my answer would be imbedding analytics into the various methods. As an example, with a strategy map and its companion balanced scorecard, to apply correlation analysis to measure the explanatory value that "influencing" KPIs have on "influenced" KPIs to validate the quality of the KPI selection.

What would you consider best practice in Performance Management?

COKINS: There is often ambiguity when it comes to describing a "best practice." Since EPM is such a broad integration of various EPM methods, at its "umbrella" level I repeat my opinion that a "best practice" is the seamless information integration among the methods combined with more imbedding of analytics in each method.

Educación.

¿Qué aspectos del EPM deberían ser enfatizados en los programas educacionales?

El desafío para programas educacionales en EPM es que primero debe haber adecuada educación de los métodos EPM que he descrito anteriormente. Una vez que estos métodos han sido comprendidos razonablemente, es importante entender cómo cada método puede combinarse como un recurso para realizar los pronósticos dinámicos continuos. Esto podría apoyarse en cuatro elementos centrales:

1. **Gastos Operacionales (OpEx)**, para una recurrente demanda conducida por la capacidad y el gasto.
2. **Gastos Estratégicos (StratEx)**, para proyectos derivados de los objetivos estratégicos del mapa estratégico.
3. **Gastos de mitigación de riesgo (RiskEx)**, para proyectos derivados de la matriz de gestión de riesgo empresarial (ERM) con sus dos ejes: (1) impacto financiero de la exposición a un evento riesgoso, y (2) la probabilidad de ocurrencia de un evento riesgoso.
4. **Gastos de capital (CapEx)**, para proyectos de capital tradicionalmente determinados.

¿Cuáles son los límites para lograr mayores niveles de dominio en el EPM entre quienes la practican?

Las "limitaciones" más significativas entre quienes practican EPM son (1) su probable falta de experiencia en la implementación de cada método EPM, y (2) su falta de habilidad en temas de gestión del cambio para poder ganar la aceptación de los usuario y superar la resistencia natural al cambio que es algo esperable (ej., sospechas de que el método es poco utilizado; que no tengan deseos de ser medido o responsabilizados; o, que tengan miedo a conocer la verdad).

Si pudiese mencionar en pocas palabras los principales aspectos que gobiernan el EPM actualmente, ¿cuáles serían?

Interpreto esta pregunta en relación con los principales aspectos que hoy gobiernan la "tasa de adopción" de los métodos EPM. Parecerá como si estuviera repitiendo mis respuestas anteriores (y de hecho lo estoy haciendo). La lenta tasa de adopción se debe principalmente a factores de comportamiento, sociales y culturales. Un aspecto que he dudado en mencionar es el liderazgo débil.

Education.

Which aspects of Performance Management should be emphasized during educational programs?

The challenge to selecting specific aspects for EPM educational programs is there first needs to be sufficient education about core methods of EPM as I have previously described. Once those basics reasonably well understood, an important aspect is how each method can be combined as sources for continuous rolling financial forecasts. This would draw on the four core elements:

1. *Operational expenses (OpEx), for recurring demand driven capacity and spending.*
2. *Strategy expenses (StratEx), for projects derived from the strategic objectives in the strategy map.*
3. *Risk mitigation expenses (RiskEx), for projects derived from the popular enterprise risk management (ERM) grid with its two axis of (1) financial impact of a risk exposure event, and (2) the probability of occurrence of the risk event.*
4. *Capital expenses (CapEx), for traditionally determined capital projects.*

What are the limits in order to achieve higher levels of proficiency in Performance Management among practitioners?

The most significant "limitations" among EPM practitioners are (1) their likely lack of sufficient experience implementing each EPM method, and (2) their lack of skills with behavioral change management to gain user buy-in and overcome the natural resistance to change that is to be expected (e.g., suspicion that the method is of little use, not wanting to be measured or held accountable, fear of knowing the truth).

If you are to name in few words the main aspects governing Performance Management today, what would they be?

Cokins: I interpret this question as related to main aspects governing "the rate of adoption" of EPM methods today. It will appear as if I am repeating myself from my earlier answers (which I am). The slow adoption rate is much more behavioral, social, and cultural. One aspect I have hesitated to mention is weak leadership. If the executive team does not have the vision of a fully integrated EPM suite of methods nor the emotional will to

Si el equipo ejecutivo no tiene la visión de integrar los métodos EPM completamente, ni tiene la voluntad emocional para expandir su nivel de madurez, entonces su organización no logrará una ventaja competitiva.

expand their level of maturity, then their organization will not attain a competitive advantage.

Preguntas Específicas – Consultoría.

Como consultor ¿cuáles son los temas más comunes que sus clientes preguntan en relación con el EPM?

Lamentablemente los temas más comunes involucran una falta de comprensión sobre los métodos EPM. En general ellos tienen una percepción equivocada acerca de los pre-requisitos que se requieren como pensar que se necesita una perfecta calidad de datos, un almacen de datos único (en contraste con fuentes de datos disímiles), sistemas de recolección de datos de tiempo de los empleados y datos de los sistemas de TI en lugar de algunas estimaciones que puedan realizar empleados razonablemente informados. EPM se puede lograr sin estos pre-requisitos. Si se pudiera eliminar estos malos entendidos, habría una mayor motivación por "comenzar" o "ir más allá".

Specific Question – Consultants.

As a consultant, what are the most common issues that your customers raised related to Performance Management?

Unfortunately the most common issues involve misconceptions about the EPM methods. They typically misperceive that there are pre-requisites like perfect data quality, a single data warehouse (in contrast to disparate data sources), employee time-sheet data collection systems, and data from IT systems in place of some estimates from reasonably informed employees. EPM can be attained without these. If these misconceptions could be removed, there will be more impetus to "get started" or "go further".

Acerca del autor / About the author.

Gary Cokins, CPIM

gcokins@garycokins.com
<http://www.garycokins.com>



Gary Cokins (Cornell University BS IE/OR, 1971; Northwestern University Kellogg MBA 1974) es un reconocido experto a nivel internacional, conferencista, y autor de varios libros en temas de gestión de costos avanzado, rendimiento empresarial y sistemas de gestión de riesgo. Fundador de Gestión del Rendimiento basado en Analíticas LLC, una empresa de asesoría ubicada en Cary, North Carolina, www.garycokins.com. Comenzó su carrera en la industria trabajando para una de las compañías de Fortune 100 realizando cargos operacionales y como CFO. Luego trabajó 15 años como consultor en Deloitte, KPMG y EDS. Desde el año 1997 hasta hace muy poco Gary C. fue Consultor Principal en SAS, un proveedor líder de software de inteligencia y analíticas de negocios y gestión del desempeño empresarial. Dos de sus libros más recientes son *Performance Management: Finding the Missing Pieces to Close the Intelligence Gap* (ISBN 0-471-57690-5) y *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics* (ISBN 978-0-470-44998-1). Su libro más reciente es *Predictive Business Analytics* (ISBN 978-1-118-17556-9), publicado por John Wiley & Sons. Para contactar a Gary Cokins puede hacerlo a través de su página web gcokins@garycokins.com.

Gary Cokins (Cornell University BS IE/OR, 1971; Northwestern University Kellogg MBA 1974) is an internationally recognized expert, speaker, and author in advanced cost management and enterprise performance and risk management systems. He is the founder of Analytics-Based Performance Management LLC, an advisory firm located in Cary, North Carolina at www.garycokins.com. He began his career in industry with a Fortune 100 company in CFO and operations roles. He then worked 15 years in consulting with Deloitte, KPMG, and EDS. From 1997 until recently Gary was a Principal Consultant with SAS, a leading provider of enterprise performance management and business analytics and intelligence software. His two most recent books are *Performance Management: Finding the Missing Pieces to Close the Intelligence Gap* (ISBN 0-471-57690-5) and *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics* (ISBN 978-0-470-44998-1). His most recent book is *Predictive Business Analytics* (ISBN 978-1-118-17556-9), published by John Wiley & Sons. Mr. Cokins can be contacted at gcokins@garycokins.com.

CONF-IRM2017

MAY 17-19 / SANTIAGO DE CHILE



CONFERENCE ON INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT

10^a Versión

En este foro, investigadores de todo el mundo compartirán interesantes resultados de investigación en el campo de sistemas y gestión de información. El objetivo es fomentar el desarrollo de investigadores emergentes y, al mismo tiempo, proporcionar un espacio para la generación de redes de trabajo internacional.

ACADÉMICOS DESTACADOS QUE PARTICIPAN:

- Professor Izak Benbasat, University of British Columbia
- Professor Anol Bhattacherjee, University of South Florida
- Professor Fred Niederman, Saint Louis University
- Professor Luiz Joia, Fundacao Getulio Vargas , Brazil
- Professor Carlos Ferran, Governors State University (to be confirmed)
- Professor Alexandre Reis Graeml, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brazil

JOURNALS AFILIADOS A LA CONFERENCIA:

- Electronic Journal of IS in Developing Countries
- Journal of Global Information Management
- Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research
- Revista Eletrônica de Sistemas de Informação (Portuguese)
- Revista Latinoamericana y del Caribe de La Asociación de Sistemas de Información (Spanish)

Notification of submission decision: 20 de febrero de 2017

Opinión

“Nuestro mayor desafío es diseñar un currículo que prepare alumnos para 20 años posteriores”.



Chunhuei Chi

Director Center for Global Health College of Public Health & Human Sciences. Oregon State University.

Aprovechando la visita del profesor Chunhuei Chi a Chile al Primer Workshop Internacional “Management Control Contemporary Issues 2016”, realizada en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, pudimos desarrollar una entrevista consultando la opinión del profesor sobre la importancia de aplicar nuevas metodologías de enseñanza y colaboración en los programas de formación académica de las universidades chilenas y latinoamericanas, con foco particular en las Facultades de Economía y Negocios. La experiencia que nos mostró del profesor Chunhuei Chi en su visita ha resultado muy enriquecedora, sobretodo por conocer su opinión sobre la necesidad, aplicabilidad, potencial impacto, y desafíos para instaurar nuevas metodologías en las Escuelas de Negocios chilenas, donde hasta ahora el foco ha estado puesto en entregar diversos conocimientos, muchos de los cuales nunca serán utilizados para apoyar una toma de decisión, pero sí resultan ser claves a la hora de evaluar el avance de nuestros alumnos en sus años de estudio.

A continuación se presentan algunas preguntas que nos pudo responder el profesor Chunhuei Chi:

Actualmente, muchas de las universidades chilenas están trabajando por adoptar un enfoque curricular por competencias en cada una de sus carreras. En el caso de aquellas universidades que formarán a los próximos líderes y ejecutivos de nuestras empresas en Chile y la región, ¿qué aspectos positivos le parecen más destacables de este nuevo enfoque de enseñanza?

El conocimiento académico prepara a los profesionales para comprender fenómenos complejos y poder emitir juicios al elegir las habilidades apropiadas para luego aplicarlas de acuerdo con las cambiantes necesidades... Ayuda a que los profesionales comprendan un entorno cambiante y elijan el conocimiento práctico adecuado o las habilidades que se debe adquirir.

La educación y formación basada en competencias es una nueva tendencia en varias escuelas profesionales como: administración de negocios, salud pública, administración pública, etc. Una competencia relevante a las necesidades de la sociedad puede guiar a las escuelas profesionales a diseñar su currículo y también que los profesores imparten sus cursos, de acuerdo con el conocimiento y las habilidades que se espera adquieran los alumnos hasta graduarse. Mediante el desarrollo del currículo y la experiencia educacional enfocados en ayudar a que los alumnos logren estas competencias puede ser un aporte para las sociedades al contar con profesionales competentes en sus respectivos campos. Del mismo modo que, sociedad, economía, tecnología e industria seguirán evolucionando. Para enfrentar estas dinámicas, las competencias de escuelas profesionales deberán ser examinadas y revisadas periódicamente para mantener su relevancia.

¿Ayudarán estos nuevos enfoques al desarrollo de profesionales con mayores habilidades y con mayores capacidades para entender las nuevas necesidades de nuestra sociedad al tener una formación más general en conocimientos y más especializada en competencias?

Para preparar una nueva generación de profesionales capaz de comprender las necesidades cambiantes de nuestra sociedad y que tenga una capacidad de aprendizaje continuo, el cómo diseñar las competencias se ha convertido en un tema fundamental.



Recientemente, el profesor en educación Marty Hammersley sostuvo que existen dos tipos de conocimiento e investigación: investigación/conocimiento académico, consulta/investigación práctica. La educación basada en competencias tiende a centrarse en lo último que tiene un "valor instrumental", es decir, se puede aplicar conocimiento o habilidad a partir de ese aprendizaje, de este modo el resultado del aprendizaje es fácil de medir. Para poder entender cuáles son las necesidades cambiantes y un entorno social variable, como también identificar cuál será el nuevo conocimiento o habilidades que respondan mejor a dichos cambios, se necesita conocimiento académico. El conocimiento académico prepara a los profesionales para comprender fenómenos complejos y poder emitir juicios al elegir las habilidades apropiadas para luego aplicarlas de acuerdo con las cambiantes necesidades. En otras palabras, el conocimiento académico (o la "ilustración" de conocimiento) ayuda a que los profesionales comprendan un entorno cambiante y elijan el conocimiento práctico adecuado o las habilidades que se debe adquirir. Dado que el conocimiento académico "no tiene valor instrumental" (no es algo que se puede aplicar directamente en el trabajo real o la política), y es difícil medir el resultado del aprendizaje, a menudo se descuida, por lo tanto se excluye de las competencias.

Son conocidos los casos de empresarios y ejecutivos acusados de no responder a los estándares éticos que exige y requiere nuestro país ¿Cómo podrían ayudar estas nuevas metodologías

de enseñanza a potenciar o impulsar un comportamiento ético de nuestros egresados de Escuelas de Negocios?

La ética es una cualidad importante que la mayoría de las escuelas profesionales espera que sus alumnos aprendan, con la esperanza que al tomar cursos de ética en negocios (o en otros campos profesionales) adquieran un comportamiento ético. Lo cual es un mito. Existe un amplio debate si al enseñar ética médica a los alumnos de medicina, estos tendrán prácticas éticas una vez que se conviertan en médicos. Desafortunadamente, la naturaleza de la ética no es el conocimiento; sino, la actitud y la práctica, las cuales son difíciles de enseñar o incorporar en el currículo. Un curso sobre ética de negocios podría ser de poca utilidad, dista mucho de ser lo apropiado. Personalmente, incorpooro principios éticos y discusiones en cada uno de los cursos que imparto, con la esperanza de crear un entorno de aprendizaje integral que trate cada tema de forma ética. Aún así no es suficiente. El comportamiento ético se aprende más efectivamente a partir

capacidad de aprendizaje continuo y también ser innovadores. Gran parte del conocimiento aplicado y las habilidades que hoy enseñamos a nuestros alumnos quedarán obsoletos 10 años después de haberse graduado, dado que el mundo en el cual trabajen será muy distinto al actual. Lo que ellos hagan luego de terminar sus estudios no determina la calidad de la educación de nuestras escuelas. Sino qué serán capaces de hacer 10 o 15 años después de egresar es lo que define la calidad de la educación que estamos entregando. Nuestro mayor desafío es cómo diseñar un currículo que prepare a nuestros alumnos para los 20 años posteriores. Dicho pensamiento debiese guiarnos a re-evaluar nuestro currículo frecuentemente y por consiguiente revisarlo.

En una sociedad en donde poco se fomenta la colaboración entre individuos, ¿este tipo de metodología de enseñanza logrará sembrar una semilla en nuestros alumnos para que sean parte de los cambios en el actuar de empresas que no siguen un comportamiento ético?

La ética es una cualidad importante que la mayoría de las escuelas profesionales espera que sus alumnos aprendan, con la esperanza que al tomar cursos de ética en negocios adquieran un comportamiento ético. Lo cual es un mito. La naturaleza de la ética no es el conocimiento; sino, la actitud y la práctica, las cuales son difíciles de enseñar o incorporar en el currículo.

de encuentros reales y modelos de conducta. Lo cual significa, que si a las escuelas de negocios les preocupa formar alumnos graduados éticos, tanto los docentes como los administradores de la escuela tendrán que demostrar qué es el comportamiento ético, como también adoptar una actitud crítica en cuanto a las prácticas de las industrias y de los profesionales. En los negocios uno de los mayores desafíos es la responsabilidad social. Sería muy contradictorio enseñar por una parte a los alumnos cómo comportarse éticamente, mientras que se alaba a una empresa financieramente muy exitosa pero que está involucrada en prácticas éticamente cuestionables.

¿Cuáles son los principales desafíos para nuestros profesores en este cambio en la formación de los alumnos?

Es relativamente fácil enseñar a nuestros alumnos cómo adquirir las competencias que hemos establecido, sin embargo la parte más difícil es prepararlos para lograr un pensamiento crítico, tener

La realidad del mundo empresarial es una competencia agresiva, tanto a nivel nacional como internacional. Este clima a menudo desincentiva la colaboración entre las empresas, lo cual también se extiende a los individuos. Si las instituciones académicas siguen la norma empresarial, simplemente estarán reforzando esa norma. Estoy convencido que las instituciones académicas tienen la responsabilidad social de demostrar a la sociedad cuáles son las alternativas y el mejor clima de negocios para la sociedad a largo plazo, y no un mero reflejo de la norma actual de la sociedad. De acuerdo con esta convicción las escuelas de negocios pueden y deben fomentar la colaboración entre los alumnos, y además enseñarles cuál es la manera ética de participar de la competencia sin sacrificar demasiado las utilidades. Es decir, necesitamos enseñarles cómo incorporar prácticas éticas y de responsabilidad social como parte de nuestra "línea fundamental" de negocio. De manera similar, los docentes pueden servir de modelo mostrando a los alumnos cómo colaborar unos con otros, o colaborar con las empresas de manera ética. Esa será una forma poderosa de modelar la norma del mundo empresarial. 

Admisión 2017

Postulaciones abiertas

| Control de Gestión Gerencial

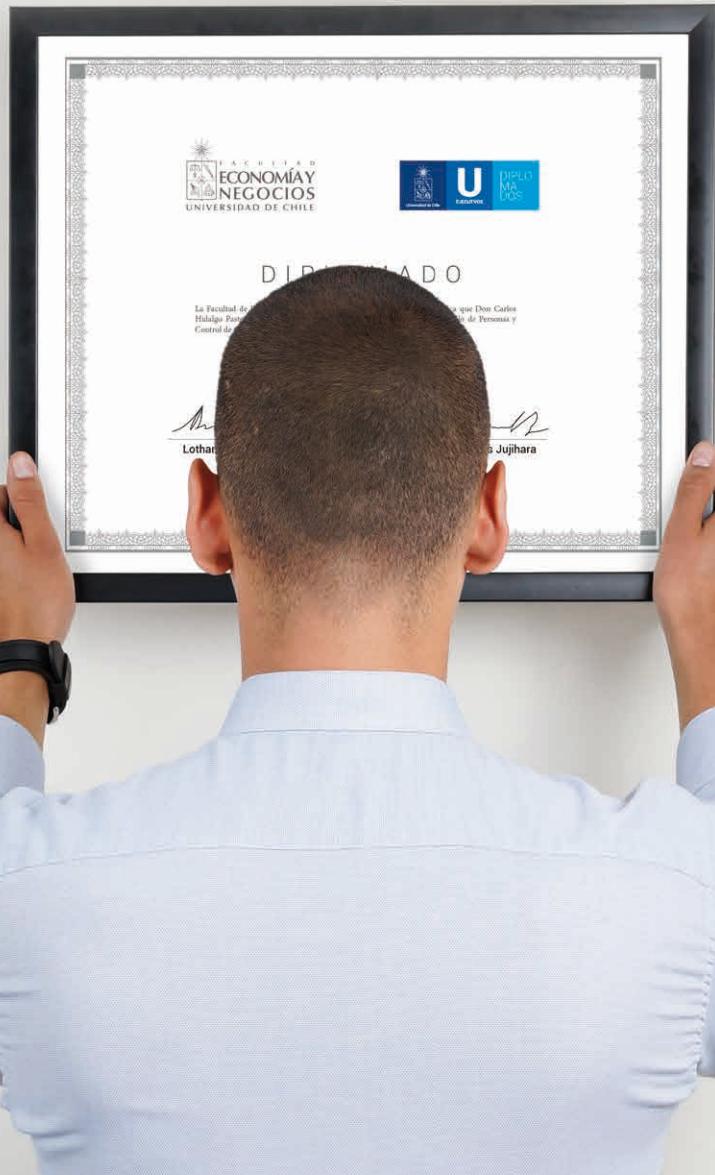
| Gestión y Evaluación de Proyectos Informáticos

| Business Intelligence

| Tributación

| Contabilidad Internacional IFRS

| Gestión de Procesos de Negocios



■ ADMISIÓN
2017 | Uejecutivos
Universidad de Chile



SIGEF
INTERNATIONAL
ASSOCIATION
FOR FUZZY-SET
MANAGEMENT AND ECONOMY

Revista
CONTABILIDAD
SISTEMAS

IONA

XIX SIGEF CONGRESS

Methods for information and decision analysis in economics and business

Nueva York (USA) Junio 7–9, 2017

Organizadores: Kurt J. Engemann, José M. Merigó
kengemann@iona.edu // jmerigo@fen.uchile.cl

The International Association for Fuzzy-Set Management and Economy (SIGEF) presenta el XIX Congreso, organizado por el Departamento de Sistemas de Información de la Escuela de Negocios Hagan de Iona College.

Este congreso ofrece un foro en el que académicos y profesionales, que trabajan en el campo de la economía, finanzas, gestión y organización, puedan intercambiar ideas y experiencias. De ese modo, poder estimular los intercambios científicos, promover la cooperación internacional entre la comunidad académica y las empresas, y difundir los resultados de la investigación internacional.

Los interesados pueden participar enviando sus papers en las áreas solicitadas. Más información en <http://www.sigef.net/>

www.sigef.net

Revista Contabilidad y Sistemas Segundo semestre 2016

Opinión

Seis Pasos para una Cultura de Calidad.

Jorge Román Gárate

Ph.D © in Management, Universitat de Lleida.
Master in Business Administration,
Northeastern State University.
Socio Director Business Excellence Chile.



La literatura sobre cultura organizacional responde en parte a la efervescencia generada por la repentina y amenazadora competencia surgida desde Japón, el Sudeste Asiático, China, lo que hacía insuficientes los paradigmas tradicionales de comprensión de las organizaciones y, al mismo tiempo necesario el poder distinguir mejor, las variables para explicar la diferencia entre la excelencia y la mediocridad, en la gerencia de las organizaciones modernas, tanto del sector privado como público.

La cultura es una situación que caracteriza a los individuos, cuyo reflejo impacta en una organización y los sistemas socioculturales. Los antropólogos han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares (Abravanel et al., 1992).

La cultura organizacional responde, como doctrina, a esta necesidad, habiendo tenido, alrededor de los años 80, una popularidad sin precedentes, y aun cuando ha menguado el entusiasmo que generó, se mantienen incólumes su rigor y valor para analizar, comprender y explicar la cultura de todo tipo de organizaciones, cuyo desarrollo organizacional es necesario promover.

Según Kahn (1975), la cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza protectora de defensas y seguridades, con una movilidad y velocidad a través

de los medios en que el equipo corporal directo le hubiere defraudado por completo.

Es importante definir el concepto de Cultura de Calidad, que para mí son el conjunto de creencias compartidas por un grupo humano que los impulsan a vivir poniendo a la calidad como elemento fundamental en las organizaciones e influyen en el accionar de las personas y sus grupos de interés.

El profesor Humberto Cantú, del Tecnológico de Monterrey, tiene una definición bien interesante para la Cultura de Calidad: "Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización" (Cantú, 2007).

Existen diferentes filosofías y modelos de calidad que han sido implementados en las empresas y en diferentes países, y de ahí han surgido normas de calidad que ayudan a que las organizaciones las utilicen y se lleven a través de los liderazgos de los empresarios, dirigentes o toda aquella persona que tiene a cargo un grupo de personas o inclusive a una persona con la finalidad de realizar cambios que den respuesta a las necesidades de las empresas y de los clientes internos y externos, para aumentar la

productividad de la empresa y de esta forma seguir en un mercado cada vez más competitivo.

¿Dónde surgió la cultura de calidad? Muchos términos de calidad se originaron y popularizaron en Japón. En la década del '50, los líderes de calidad Joseph Juran y Edward Deming viajaron a Japón para hablar de sus filosofías empresariales. Así, empresas como Toyota implementaron principios de calidad en todos sus procesos, y comenzó a llevarse a todo el mundo una nueva forma de gestionar las organizaciones.

Podemos definir que una cultura de calidad, es el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su propuesta de valor.

Debemos estar de acuerdo que la cultura de calidad debe provenir de los directivos. Ellos deben iniciar el cambio, comprometerse e involucrarse sistemáticamente en todo lo que apoye a generar una cultura del mejoramiento continuo. Si la dirección no está convencida, los cambios no van a suceder. Debe ser parte de los valores de las organizaciones el buscar mejorar continuamente y ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes y grupos de interés.

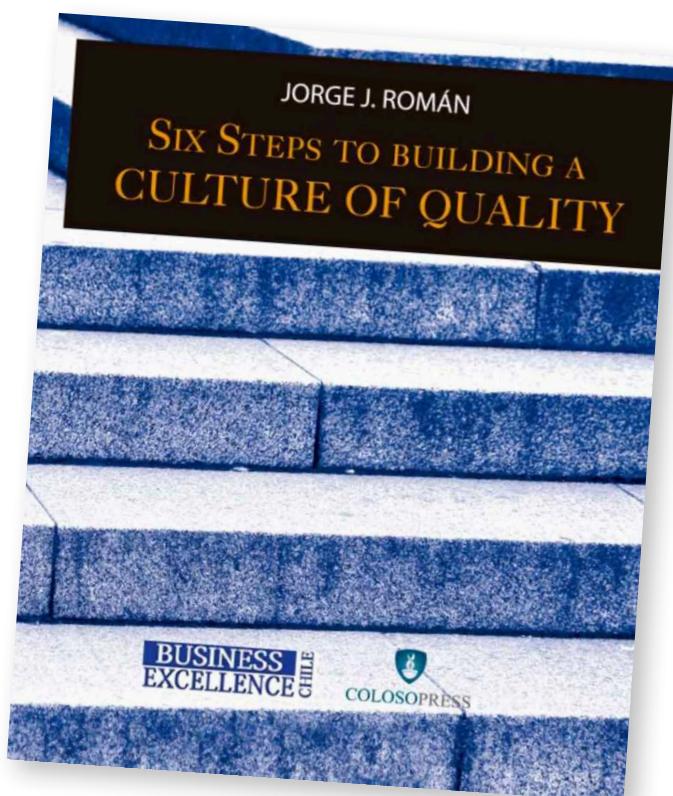
Seis pasos para Construir una Cultura de Calidad.

En mi libro (Román, 2016), titulado "Six Steps to Building a Culture of Quality", intento entregar algunos tips básicos de cómo generar una cultura de calidad en cualquier tipo de organización, además estoy seguro que deben existir muchas otras maneras de crear una cultura de calidad, pero resalto estos seis pasos que menciono a continuación como los requerimientos básicos para poder comenzar e ir madurando en el tiempo. Los seis pasos son una mirada de la articulación entre la academia y la práctica de más de 20 años de experiencia como consultor nacional e internacional, en diversos tipos de organizaciones.

A continuación, menciono los seis pasos para generar una cultura de calidad:

1. Defina su visión, misión y valores

Hemos leído de diversos autores la importancia de crear un propósito que deben tener las organizaciones para ser sostenibles en el tiempo. Por lo mismo, he querido comenzar con este paso,



Podemos definir que una cultura de calidad, es el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su propuesta de valor.

como esencial para lograr articular la estrategia con los procesos de negocio, entiendo que con un adecuado proceso de formulación estratégica seremos capaces de cumplir con los desafíos definidos y desplegados a todos nuestros grupos de interés.

2. Lider con el ejemplo

Parece muy obvio que en una planta de manufactura o una empresa de retail, los líderes están en la obligación de liderar con el ejemplo diario de sus acciones, las cuales servirán de guía o patrón para todos los colaboradores y grupos de interés. Entiendo que muchas veces esto de liderar con el ejemplo es algo "obvio" pero, precisamente, como es tan "obvio" es que los líderes tienen la tarea de medir su nivel de liderazgo en el accionar diario.

3. Conozca a sus clientes

Si leemos diversos autores que han trabajado durante años sobre la relación productos/servicios y clientes o consumidores, entre ellos Philip Kotler, Alexander Osterwalder, James Harrington, Gary Cokings o Kim Blanchard, todos nos resaltan la importancia de conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ya que son ellos los que a través de la relación: Propuesta de Valor - Valorización, podremos medir si efectivamente estamos cumpliendo con lo que prometimos a los grupos de interés.

4. Sincronice su agenda junto con la de su equipo

Este cuarto paso también parece muy obvio. Que los líderes deberían tener una sistemática sincronización de sus agendas con las de sus equipos, para poder aprovechar al máximo el rendimiento de sus colaboradores, toma de decisiones, procesos involucrados, es algo que deberíamos conocer y entender todos. Sincronizar sus agendas significa poder entregar parte del tiempo de los líderes a recibir, conocer, apoyar, integrar y evaluar el desempeño organizacional de cada uno de los integrantes de los equipos que lideran.

5. Incorpore Benchmarking: aprenda de los mejores

Estoy convencido que este paso es fundamental para lograr mejorar el desempeño de cualquier organización siempre y cuando seamos capaces de reconocer que podemos ir avanzando y ser sostenibles en el tiempo. Ahora bien, para aprender de los mejores procesos, debemos primero reconocer con "humildad de aprendizaje" que existen otros procesos fuera de nuestras organizaciones que han obtenido mejores resultados de los nuestros. La idea de utilizar el Benchmarking como una herra-

mienta moderna de calidad en cualquier tipo de organización, es reconocer a través, por ejemplo de una metodología formal como TRADE, creada por el Dr. Robin Mann, cómo aprender a través de distintos pasos para adoptar y luego adaptar las mejores prácticas a nuestros procesos (www.coer.org.nz/apply/trade-best-practice-benchmarking).

6. Integre Calidad en su estrategia

Para el Desarrollo de la Formulación Estratégica (Análisis interno y externo) debemos incorporar desde el principio, programas de mejoramiento continuo para medir el desempeño de nuestras organizaciones. No es tan importante la herramienta que se vaya utilizar (Lean Management, TQM, círculos de calidad, Seis Sigma, ISO, Kaizen, Modelos de Gestión de Excelencia, etc.), sino lo importante es lograr ir generando desde la planificación estratégica la relevancia que tiene incorporar cualquiera de estas herramientas mencionadas para ayudar a mejorar el rendimiento organizacional.

Por lo tanto, construir una cultura de calidad es desarrollar colaboradores comprometidos con la visión, satisfacer a los clientes más allá de sus necesidades y mejorar continuamente.

Debemos enseñar al personal a pensar en forma sistémica y enfocarse a los procesos a su cargo sin olvidar nunca que el fin último de su organización son sus clientes. Es probable que el cambio que se generará originará algunos inconvenientes. Todo dependerá cómo la alta dirección introduzca el cambio y motive a las personas a participar, esto aún cuando ya se está acostumbrado a una cultura organizacional que ha venido operando desde hace tiempo. 

Referencias.

- Abrahan, Allaire, Firsrotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992).** Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Cantú, H. (2007).** Calidad - Hábito para la Competitividad. Primer Congreso Mundial y Séptimo Encuentro Internacional de Educación Temprana "Ciencia, Conocimiento y Educación Temprana". Forum Universal de las Culturas Monterrey 2007. Monterrey.
- Kahn, J.S. (1975).** El Concepto de Cultura: Textos Fundamentales. Editorial Anagrama, Barcelona.
- Roman, J. (2016).** Six Steps To Building a Culture of Quality. Colosopress. Kindle Edition <https://www.amazon.com/Six-Steps-Building-Culture-Quality-ebook/dp/B01JKIGZ9M>.

**Artículo
Académico**



Información Financiera en la Industria del Fútbol Chileno: ¿Oportuna, Comparable, Confiable y Transparente?

Luis Jara Sarrúa

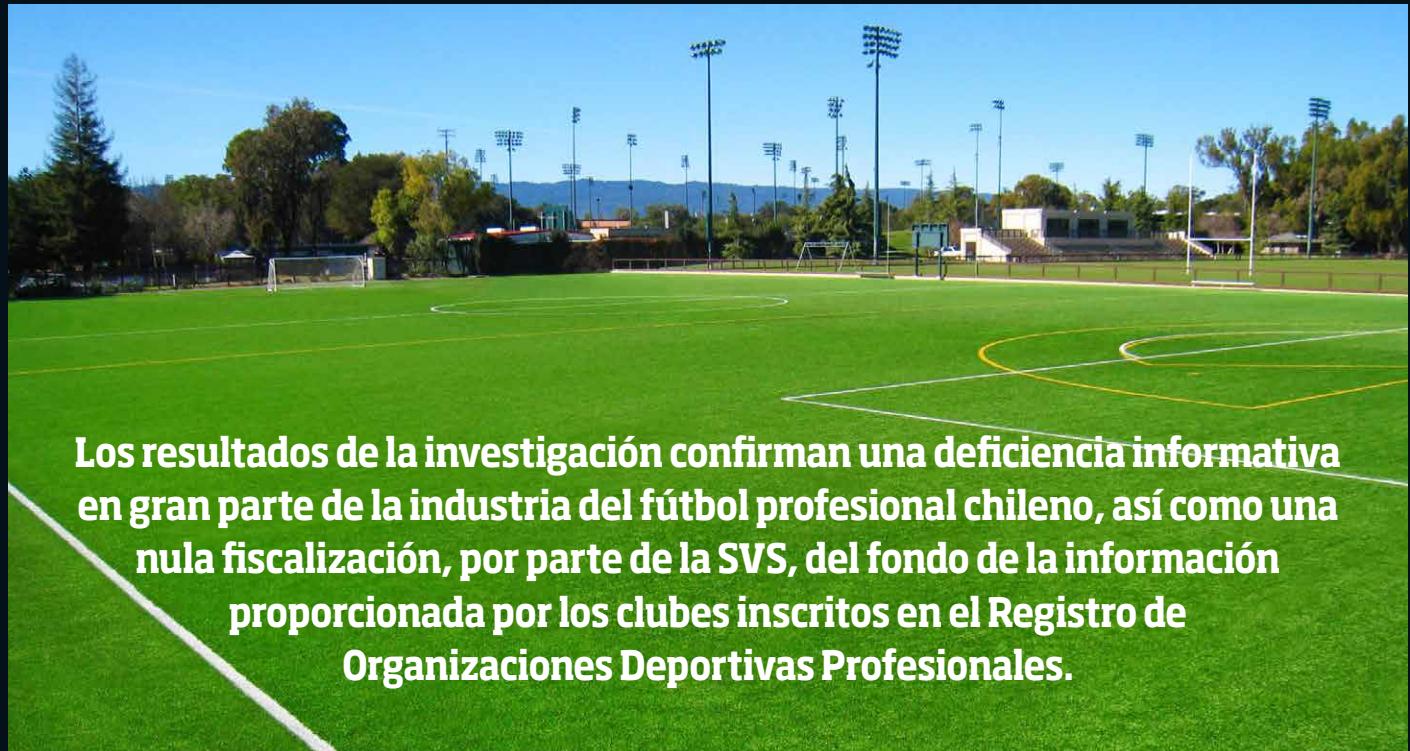
Máster en Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (Universidad de Extremadura), Máster en Contabilidad y Finanzas, y Máster en Contabilidad Internacional (Universidad de Zaragoza). Académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Diego Carrasco Barras

Cursando Magíster en Finanzas, Universidad de Chile. Contador Auditor por la Universidad de Chile.

Resumen.

La actividad del fútbol profesional es una de las industrias de la entretenimiento con mayor evolución e interés a nivel mundial. Sus adeptos se cuentan por millones y las cifras de negocios que giran alrededor de ella la hacen cada vez más atractiva a diversos inversionistas. En este sentido, el presente trabajo pretende proporcionar antecedentes que permitan comprender en qué medida la información financiera de los clubes de fútbol profesional de Chile poseen las características de oportunidad, comparabilidad, confiabilidad y transparencia. Para lo anterior, en primer término se identificó el tipo de información financiera proporcionada por los cuarenta y tres clubes que participan en las tres divisiones de la liga nacional; en segundo lugar se analizó la información incorporada en los informes de los auditores externos; en tercer lugar se verificó la existencia de sanciones de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) a los clubes que proporcionaron estados financieros correspondientes al año 2015; y en último lugar, se identificó las principales revelaciones de activos y pasivos desarrolladas por los clubes de fútbol que presentaron información contable para el 2015. Los hallazgos demuestran que la oportunidad de acceso a la información se ve afectada por dos causas: alta tasa de clubes que no proporcionan sus antecedentes financieros, principalmente ligados a Segunda



Los resultados de la investigación confirman una deficiencia informativa en gran parte de la industria del fútbol profesional chileno, así como una nula fiscalización, por parte de la SVS, del fondo de la información proporcionada por los clubes inscritos en el Registro de Organizaciones Deportivas Profesionales.

división y Primera B, así como el atraso en el envío de los antecedentes. Por otro lado, la comparabilidad se afecta en torno a la diversidad de criterios contables utilizados -IFRS, IFRS Pyme, y Boletines Técnicos-, así como por las instrucciones específicas de la SVS en el reconocimiento de ciertas partidas que afectan solo a los clubes estructurados bajo la figura jurídica de Fondo de Deporte Profesional. En cuanto a la confiabilidad se verificó la existencia de observaciones significativas en el informe de auditoría de algunos clubes, además la propia falta en la entrega o retraso en el envío de los antecedentes financieros hacen suponer debilidades en los sistemas de generación de información financiera. Por último, en cuanto a la transparencia se observa que los clubes más grandes se orientan a presentar más notas explicativas. No obstante, en general, los clubes de fútbol cumplen los requerimientos mínimos de información adicional requeridos por el regulador, pero se observan vacíos en ciertas áreas de información general. Los resultados de la investigación confirman una deficiencia informativa en gran parte de la industria del fútbol profesional chileno, así como una nula fiscalización, por parte de la SVS, del fondo de la información proporcionada por los clubes inscritos en el Registro de Organizaciones Deportivas Profesionales.

Palabras claves: Transparencia informativa, Clubes de fútbol profesional, Normas Internacionales de Información Financiera.

Introducción.

En cuanto a cifras, la industria del fútbol a nivel mundial genera considerables recursos económicos, a modo de ejemplo, según estimaciones de Deloitte (2016) el mercado del fútbol europeo superará los 25 mil millones de euros en ingresos para la temporada 2016/2017. Esta situación provoca gran interés en las rendiciones de cuentas que puedan realizar las entidades deportivas, principalmente por los actuales y potenciales inversionistas, así como de los propios seguidores de los clubes de fútbol.

En esta línea, diversos autores han investigado la transparencia y confiabilidad de la información financiera de clubes europeos (Dimitropoulos, Leventis, & Dedoulis, 2016; Dahlbäck & Lind, 2016; Procházka, 2012; Lozano & Gallego, 2011; Hamil & Walters, 2010; Slack & Shives, 2008). En general, las investigaciones convergen en la importancia de la transparencia como característica primordial al momento de evaluar la situación financiera y estabilidad de una organización deportiva.

Es así como Dahlbäck & Lind (2016) encuentran bajos niveles de transparencia informativa en los clubes más competitivos de Europa, especialmente en aspectos relacionados con la contabilización de activos intangibles y revelaciones de ganancias, entre otros.

En el caso del fútbol profesional en la República Checa, Procházka (2012) evidencia deficiencia en el acceso y en la transparencia de la información financiera de los clubes. Concretamente cerca del 60% de las entidades deportivas proporcionan información financiera, además verifica la existencia de significativo retraso en la entrega de dicha información.

En Sudamérica, un caso extremo de falta de transparencia informativa quedó a la luz pública cuando el Superintendente de Sociedades de Colombia comentó, en el año 2008, que los equipos profesionales de fútbol carecían en su mayoría de libros contables, y aunque algunos clubes intentaban presentar información, esta contenía demasiados errores y ambigüedades (Molina & Montero, 2013).

Los niveles de baja transparencia informativa no son exclusivo de los clubes de fútbol, el estudio realizado por Heywood, Unger & Wheatland (2015) para Transparency International, reveló que el 81% de las asociaciones nacionales de fútbol no publican sus estados financieros, el 21% no tiene página web, así como el 85% no publica informes de las actividades desarrolladas. Es más, en términos de transparencia informativa dicho informe señala que:

Solo catorce de las 209 asociaciones nacionales que son miembros de la FIFA -Canadá, Dinamarca, Inglaterra, Hungría, Italia, Japón, Letonia, Nueva Zelanda, Irlanda del Norte, Noruega, Portugal, la República de Irlanda y Suecia- publican la información mínima necesaria para que puedan conocerse sus actividades, el destino de

sus fondos y los valores en los que cree la organización (Heywood, Unger & Wheatland, 2015, p. 4).

Por otro lado, a nivel de las confederaciones regionales de fútbol, esto es: Confederación Europea de Fútbol (UEFA); Confederación Africana de Fútbol (CAF); Confederación Asiática de Fútbol (AFC); Confederación de Fútbol de América del Norte, Central y el Caribe (CONCACAF); Conferencia de Fútbol de Oceanía (OFC); y por último, Conferencia Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), el citado informe indica que solo las dos primeras confederaciones publican informes financieros.

En el contexto nacional, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) dispone en su página web (www.anfp.cl) solo los estados financieros del año 2015. En ellos se aprecia una situación económica y financiera crítica, materializada en una pérdida para dicho año de \$24.182.970.000, así como un patrimonio negativo de \$26.922.479.000. Estos antecedentes, en opinión de los auditores externos, condicionan el funcionamiento futuro de la institución. Adicionalmente el informe de los auditores externos, señala que no se incluyen en los estados financieros del año 2015 los recursos obtenidos por la organización de la Copa América 2015, situación que está en proceso de análisis jurídico para determinar quién es la entidad continuadora de la asociación creada para la organización de la Copa América realizada en nuestro país el 2015. Lo anterior, sin lugar a duda no contribuye a la transparencia de la máxima institución del fútbol nacional.



Bajo este contexto, el presente artículo tiene por objetivo comprender la experiencia en torno a divulgación de información financiera durante el año 2015, por parte de los clubes de fútbol profesional que participan en las tres divisiones de la liga nacional -Primera, Primera B y Segunda-. Para lo anterior, se dará énfasis en la oportunidad, comparabilidad, confiabilidad y transparencia de la información financiera suministrada.

Por consiguiente, luego de esta introducción se proporciona antecedentes sobre la regulación de la información financiera en la industria del fútbol profesional en Chile, para luego profundizar en la oportunidad, comparabilidad, confiabilidad y transparencia de la misma. Al término, se presentan las respectivas conclusiones, así como unas reflexiones finales.

Regulación Financiera en la Industria del Fútbol Profesional Chileno.

Antes de la promulgación de la Ley nº 20.019 que regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales, el contexto nacional en torno a la industria del fútbol no era nada de alentador. A principios del año 2002 se materializó la quiebra de Colo Colo, y en el año 2006 sucedió lo mismo con la Universidad de Chile (Oviedo, 2013). Estas dos situaciones no eran las excepciones en la industria, la mayoría de los clubes de fútbol profesional mantenían significativas deudas de carácter laboral, previsional y comercial (De Maza, 2016). En este sentido, la promulgación de la citada ley el 05 de mayo de 2005 vino a proporcionar una nueva institucionalidad al balompié nacional. Para De Maza (2016) los principales pilares introducidos por la ley fueron: a) fortalecimiento de la administración; b) fiscalización financiera; c) participación de los hinchas; d) estructura de financiamiento del fútbol profesional; y por último, e) búsqueda de resultados deportivos y valoración de la liga. Además de lo anterior, la ley permitía acceder a facilidades de pago de las cuantiosas deudas tributarias que la industria del fútbol mantenía con el Estado.

En cuanto a la fiscalización financiera, el artículo 37 de la Ley nº 20.019 estipula que esta queda a cargo de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Para dar cumplimiento a dicho mandato, la SVS ha emitido una serie de normativas que regulan la presentación de información financiera por parte de las Organizaciones Deportivas Profesionales. En esta línea, la Tabla 1 proporciona, de forma cronológica, las diversas normativas relacionadas con requerimientos informativos exigidos por el ente fiscalizador.

Es así como se desprende que la normatividad desarrollada por la SVS atiende a tres aspectos, estos son: a) transparencia infor-

mativa; b) oportunidad de acceso a la información; y por último, c) confiabilidad de la información suministrada por las entidades deportivas profesionales.

Sobre la transparencia se puede indicar que, por un lado, la SVS señala el tipo de norma contable que debe ser utilizada en la confección y presentación de los estados financieros, en este aspecto el Oficio Circular nº 822 (SVS, 2014) proporciona dos alternativas en la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por su sigla en inglés), esto es: IFRS o IFRS Pyme. De forma adicional, dicho Oficio Circular indica que en el año 2015 todas las entidades deportivas profesionales deben estar bajo el nuevo modelo normativo contable. Mientras que por otro lado, los instructivos de la SVS profundizan en la transparencia informativa al estructurar, a través de la Circular nº 201 (SVS, 2006a), la información mínima a presentar en la memoria anual e indica que esta debe incorporar los estados financieros. En este aspecto, la Circular nº 1813 (SVS, 2006b) detalla antecedentes específicos que deben ser incluidos, de forma obligatoria, como notas a los estados financieros, a modo de ejemplo indica: obligaciones laborales, previsionales y fiscales; ingresos de explotación y costos de explotación; así como saldos y transacciones con entidades relacionadas. Además la Circular nº 2011 (SVS, 2011a) exige la divulgación detallada sobre los pases de los futbolistas profesionales considerados como activos intangibles. Este tipo de información está muy en línea con lo proporcionado por los clubes de fútbol profesional de las ligas europeas (Dahlbäck & Lind, 2016).

En cuanto a la oportunidad del acceso a la información financiera, esta se encuentra definida en la Norma de Carácter General nº 201 (SVS, 2006a), donde se indica, por ejemplo, que la principal información financiera -memoria anual que contiene los estados financieros- debe ser presentada por las entidades deportivas dentro del primer cuatrimestre siguiente al cierre del ejercicio anual, esto es, que a más tardar a fines de abril los diversos stakeholders de los organismos de deporte profesional deben estar en condiciones de acceder a información económica y financiera estructurada que dé cuenta de las actividades desarrolladas durante el año anterior.

En otro contexto, la confiabilidad de la información proporcionada por las entidades deportivas se asocia a la acción de verificación de los antecedentes y criterios utilizados en la confección de los estados financieros anuales. En este aspecto, la Norma de Carácter General nº 201 (SVS, 2006a) obliga a que los estados financieros, incorporados en la memoria anual, deben ser auditados. Para ello requiere que el trabajo de verificación de antecedentes sea realizado por una empresa auditora inscrita en sus registros, tal como lo solicita el Oficio Circular nº 669 (SVS, 2011b).

Tabla 1: Normativas emitidas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) en relación con los requerimientos informativos de Organizaciones Deportivas Profesionales constituidas bajo la Ley nº 20.019.

Fecha	Normativa SVS	Materia	Contenido
13/09/2006	Norma de Carácter General nº 201	Estructura la información obligatoria de carácter continua que debe ser proporcionada a la SVS por las Organizaciones Deportivas Profesionales, en virtud de la Ley nº 20.019 que regula a dichas entidades.	<p>Tipo de Información Continua y Período de envío:</p> <p>a) De carácter anual:</p> <ul style="list-style-type: none"> a.1.) Memoria anual, incluidos los estados financieros auditados. Envío: dentro del primer cuatrimestre siguiente a la fecha de cierre del ejercicio anual. a.2.) Presupuesto anual. Envío: dentro de los diez días siguiente a su aprobación por la asociación o liga. a.3.) Publicación de estados financieros. Envío: publicación de un extracto de los estados financieros en prensa nacional de amplia circulación. Su publicación debe ser al menos quince días antes de la celebración de la junta o asamblea. <p>b) De carácter trimestral (marzo, junio y septiembre), el envío será dentro de los treinta días contados desde la fecha de cierre del respectivo trimestre calendario:</p> <ul style="list-style-type: none"> b.1.) Capital de funcionamiento. b.2.) Certificado de pago de obligaciones laborales y previsionales. b.3.) Declaración de responsabilidad. <p>c) Otros Antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> c.1.) Acuerdos adoptados en juntas de accionistas. Envío: dentro de los diez días hábiles contados desde su celebración. c.2.) Incumplimiento del capital mínimo de funcionamiento. Envío: dentro de los tres meses de producido el incumplimiento. c.3.) Citación a junta de accionistas, cuando presente riesgos de insolvencia. c.4.) Medidas de corto plazo adoptadas para solucionar riesgo de insolvencia. c.5.) Copia de documentos en que consten las cauciones. Envío: dentro de los diez días siguientes a que dichos antecedentes hayan sido entregados a la asociación o liga deportiva profesional correspondiente.
13/09/2006	Circular nº 1813	Requiere incluir en los estados financieros anuales notas explicativas adicionales.	<p>La información adicional a incorporar en los estados financieros es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nota sobre "Obligaciones laborales, previsionales y fiscales". - Nota sobre "Intangibles". - Nota sobre "Ingresos de explotación" y "Costos de explotación". - Nota sobre "Cambios en el patrimonio". - Nota sobre "Contingencias y restricciones". - Nota sobre "Saldos y transacciones con entidades relacionadas".
09/03/2011	Circular nº 2011	Detalle nuevos requerimientos en torno a los activos intangibles.	<p>Se requiere obligatoriamente incorporar en los estados financieros el siguiente detalle sobre la nota "Intangibles", adicional a lo solicitado por NIC 38 "Activos Intangibles":</p> <p>a.) Descripción de la naturaleza de cada uno de los intangibles, sus saldos y amortizaciones.</p> <p>b.) Información sobre los pases de jugadores activados, proporcionando antecedentes sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> b.1.) Jugadores activados: entre otros, años de vencimiento de contratos; cantidad de pases activados por cada año de vencimiento de contratos; saldos al inicio del período de los pases activados; así como la amortización del período correspondiente. b.2.) Nombre de los jugadores activados: identificación del jugador activado; el monto neto del pase del jugador activado; y el porcentaje de la tenencia del pase. b.3.) Transacciones del ejercicio: entre otros, identificación de cada jugador transado en el período; club al cual fue comprado, vendido o dado en arriendo el pase de jugador, indicando el porcentaje del pase comprado, vendido o dado en arriendo.
24/03/2011	Oficio Circular nº 669	Designación de empresa de auditoría externa por Organizaciones Deportivas Profesionales.	<p>Se instruye a las Organizaciones Deportivas Profesionales que a partir del ejercicio 2011 deberán designar, para efecto de auditoría de estados financieros, a una empresa auditora inscrita en el Registro de Auditoría Externa (EAE) que el organismo creó en base a la Ley nº 20.382 sobre Gobiernos Corporativos.</p>
31/01/2014	Oficio Circular nº 822	Alternativas de adopción de Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por su sigla en inglés).	<p>Se proporcionan las siguientes alternativas de adopción de IFRS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada Organización Deportiva Profesional podrá elegir entre IFRS o IFRS Pyme. - Su aplicación es a partir del ejercicio 2013. - Opcionalmente podrán seguir aplicando los pronunciamientos contables derogados (Circular nº 1501 y Boletines Técnicos) para los ejercicios 2013 y 2014. Debiendo estas Organizaciones Deportivas Profesionales presentar obligatoriamente sus estados financieros bajo IFRS o IFRS Pyme a partir del ejercicio 2015.

Fuente: elaboración propia con base en normativas SVS que se indican en Tabla.

Oportunidad, comparabilidad, confiabilidad y transparencia de la información financiera de los clubes de fútbol profesional en Chile.

Según los antecedentes expuestos en la página Web de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (www.anfp.cl), para la liga correspondiente al año 2016 se cuenta con dieciséis clubes en Primera división, quince en Primera B, y doce en Segunda división. En total, en la liga de fútbol profesional de Chile participan cuarenta y tres clubes deportivos profesionales.

Para conocer la oportunidad, comparabilidad, confiabilidad y transparencia de la información financiera de los clubes de fútbol profesional de Chile que participan en la liga 2016, se realizó una investigación de tipo cualitativa bajo un enfoque descriptivo y exploratorio, la técnica utilizada en la recolección y tratamiento de información fue el Análisis de Contenido (Krippendorff, 1990), siendo los objetos de estudio los siguientes documentos relacionados con los clubes de fútbol profesional: a) estados financieros anuales correspondientes al año 2015; b) informe de auditor externo para los estados financieros del año 2015; y por último, c) sanciones impuestas por la SVS, entre el período 2006-2015, a los clubes de fútbol profesional que emitieron estados financieros correspondientes al año 2015. Todos los antecedentes antes expuestos fueron descargados desde el repositorio que la SVS dispone para acceder a la información de las Organizaciones Deportivas Profesionales¹.

Es así como en la Tabla 2 se aprecian los cuarenta y tres clubes de fútbol profesional que participaron en la liga nacional 2016, clasificados en función a las Tres Divisiones -Primera, Primera B, o Segunda-. También se aprecia el nombre de fantasía de cada club de fútbol, así como el respectivo nombre legal. Se destaca además la estructura jurídica bajo la cual se constituye cada club de fútbol en función de las alternativas dadas por la Ley nº 20.019. En este sentido, se aprecia que la estructura jurídica predominante corresponde a la Sociedad Anónima Deportiva Profesional -S.A.D.P.- elegida por treinta y seis clubes, esto es un 83,7%; seguida por el Fondo Deportivo Profesional -F.D.P.- seleccionada por cinco clubes, es decir un 11,6%; y por último, la Sociedad Anónima Abierta -S.A.A.- utilizada por dos clubes, esto es un 4,7% del total. A nivel de divisiones, se observa que todos los clubes de fútbol pertenecientes a la Segunda división poseen

La estructura jurídica adoptada por los clubes de fútbol profesional tiene una incidencia directa en la información financiera. En particular, los clubes que se constituyen como Fondo de Deporte Profesional -F.D.P.- deben considerar como parte del patrimonio las cuotas ordinarias y extraordinarias de los miembros de la corporación, así como los aportes, donaciones y cualquier otro ingreso recibido que se destine a financiar la actividad deportiva del club.



¹ No obstante, la información financiera de los clubes deportivos: Colo Colo, Universidad de Chile, y Universidad Católica, se obtuvieron desde el repositorio que la SVS posee para empresas emisoras de títulos de deuda y/o patrimonio.

estructura de S.A.D.P. Para el caso de la Primera B se aprecia que de los quince clubes de fútbol, trece, esto es 86,7% se estructura jurídicamente como S.A.D.P. mientras que el resto (13,3%) lo hace como F.D.P. Por último, en cuanto a la estructura jurídica de los clubes de Primera predomina la S.A.D.P. en once de los dieciséis casos, esto es el 68,8%; seguido del F.D.P. en tres clubes (18,8%); y la S.A.A. en dos clubes de fútbol (12,5%).

La estructura jurídica adoptada por los clubes de fútbol profesional tiene una incidencia directa en la información financiera. En particular, los clubes que se constituyen como Fondo de Deporte Profesional -F.D.P.- deben considerar como parte del patrimonio las cuotas ordinarias y extraordinarias de los miembros de la corporación, así como los aportes, donaciones y cualquier otro ingreso recibido que se destine a financiar la actividad deportiva del club. Este criterio es definido por la SVS a través de su Circular n° 1813 (SVS, 2006b), aspecto que difiere del tratamiento contable dado por las disposiciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por su sigla en inglés), así como de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (IFRS Pyme), ambas normas, como se comentó anteriormente, son las alternativas propuestas por la SVS como base para la preparación y presentación de información

financiera de las entidades deportivas profesionales. Por ello, lo antes indicado afecta significativamente la comparabilidad de la información financiera de los clubes con diferentes estructuras jurídicas.

Otro dato incorporado en la Tabla 2, hace referencia al estado del club de fútbol en los registros de la SVS. Concretamente se aprecia que de los cuarenta y tres clubes de la liga, treinta y ocho, es decir, un 88,4% del total de clubes se encuentran en la condición de vigente en los registros de la SVS; mientras que un club (2,3%) está en calidad no vigente; por último, se detectó que cuatro clubes (9,3%) no posee registro alguno en la SVS. Si el análisis se realiza en torno a las divisiones, se observa que a la Segunda división corresponden todos los casos sin registro ante la SVS, mientras que el único club con estado de no vigente pertenece a la división Primera B. La situación del estado es importante debido a que solo se posee acceso a información de los clubes que están en el estado de vigente en los registros de la SVS.

En definitiva, se obtuvo acceso a la información financiera del año 2015 para veintiséis clubes de fútbol, esto es 60,5% del total, esta situación afecta significativamente la oportunidad de acceso a la información por parte de los diversos usuarios que poseen los clubes de fútbol profesional en Chile. Por otro lado, esta magnitud es similar a experiencias en clubes europeos (Procházka, 2012). En forma más detallada, podemos indicar que ningún club de fútbol de Segunda ha entregado, al momento de nuestra consulta -a principios de diciembre de 2016-, información financiera correspondiente al año 2015. Caso contrario se observó en los clubes de Primera, donde solo un club no ha enviado la información financiera a la SVS. Por último, para el caso de los clubes de Primera B se observa que cuatro entidades deportivas no han proporcionado la información financiera correspondiente al año 2015 (ver Tabla 2).

Cabe recordar en este punto que, tal como lo indica la Norma de Carácter General n° 201 (SVS, 2006a), las entidades deportivas tienen como plazo máximo para enviar su información financiera del año 2015 el mes de abril de 2016, por ello todos los clubes que no han presentado su información financiera anual están en una falta grave por incumplimiento. Sin embargo, otro aspecto que condiciona la oportunidad de acceso a la información se relaciona con la entrega fuera de plazo de la misma. En este sentido, tal como se observa en la Tabla 2, en la división Primera B solo dos clubes proporcionaron su información dentro del plazo, esto es 18,2% de los once clubes que hicieron la entrega anual; mientras que en Primera siete clubes cumplen con el plazo dado por la SVS, es decir un 46,7% de los quince clubes que proporcionaron información anual en dicha división de fútbol profesional.

Se obtuvo acceso a la información financiera del año 2015 para veintiséis clubes de fútbol, esto es 60,5% del total... Tal como lo indica la Norma de Carácter General n° 201, las entidades deportivas tienen como plazo máximo para enviar su información financiera del año 2015 el mes de abril de 2016, por ello todos los clubes que no han presentado su información financiera anual están en una falta grave por incumplimiento.

Tabla 2: Acceso a información financiera año 2015 de los clubes de fútbol profesional chileno que participan en la liga 2016-2017.									
Código club	División torneo 2016	Nombre fantasía	Nombre legal	Estructura jurídica(*)	Estado	Memoria incluye EE.FF.	Solo EE.FF.	Fecha envío a SVS	Envío fuera de plazo
P-01	Primera	Audax Italiano	Audax Italiano La Florida	S.A.D.P.	Vigente	●		28/04/2016	
P-02	Primera	Cobresal	Club de Deportes Cobresal	F.D.P.	Vigente	●		03/06/2016	●
P-03	Primera	Colo Colo	Blanco y Negro	S.A.A.	Vigente	●		29/03/2016	
P-04	Primera	Deportes Antofagasta	Club de Deportes Antofagasta	S.A.D.P.	Vigente		●	Sin dato	
P-05	Primera	Deportes Iquique	Tierra de Campeones	S.A.D.P.	Vigente	●		02/05/2016	●
P-06	Primera	Deportes Temuco	Deportes Temuco	S.A.D.P.	Vigente	●		07/06/2016	●
P-07	Primera	Everton	Everton de Viña del Mar	S.A.D.P.	Vigente	●		30/04/2016	
P-08	Primera	Huachipato	Club Deportivo Huachipato	F.D.P.	Vigente				
P-09	Primera	O'Higgins	O'Higgins	S.A.D.P.	Vigente	●		02/05/2016	●
P-10	Primera	Palestino	Club Deportivo Palestino	S.A.D.P.	Vigente	●		02/06/2016	●
P-11	Primera	San Luis	San Luis de Quillota	S.A.D.P.	Vigente		●	Sin dato	
P-12	Primera	Santiago Wanderers	Club de Deportes Santiago Wanderers	S.A.D.P.	Vigente	●		29/04/2016	
P-13	Primera	Unión Española	Unión Española	S.A.D.P.	Vigente	●		03/05/2016	●
P-14	Primera	Universidad Católica	Cruzados	S.A.D.P.	Vigente	●		29/03/2016	
P-15	Primera	Universidad de Chile	Azul Azul	S.A.A.	Vigente	●		30/03/2016	
P-16	Primera	Universidad de Concepción	Club Deportivo Universidad de Concepción	F.D.P.	Vigente	●		29/04/2016	
PB-01	Primera B	Cobreloa	Cobreloa	S.A.D.P.	Vigente	●		10/05/2016	●
PB-02	Primera B	Coquimbo Unido	Coquimbo Unido	S.A.D.P.	Vigente	●		10/06/2016	●
PB-03	Primera B	Curicó Unido	Corporación Deportiva Provincial Curicó Unido	F.D.P.	Vigente	●		29/04/2016	
PB-04	Primera B	Deportes Copiapó	Club de Deportes Copiapó	S.A.D.P.	Vigente		●	30/05/2016	●
PB-05	Primera B	Deportes Iberia	Deportes Iberia	S.A.D.P.	Vigente	●		30/04/2016	
PB-06	Primera B	Deportes La Serena	Club de Deportes La Serena	S.A.D.P.	Vigente				
PB-07	Primera B	Deportes Valdivia	Club Deportivo Valdivia	S.A.D.P.	No Vigente				
PB-08	Primera B	Magallanes	Deportes Magallanes	S.A.D.P.	Vigente	●		06/09/2016	●
PB-09	Primera B	Ñublense	Deportivo Ñublense	S.A.D.P.	Vigente	●		06/05/2016	●
PB-10	Primera B	Puerto Montt	Club de Deportes Puerto Montt	F.D.P.	Vigente		●	20/07/2016	●
PB-11	Primera B	Rangers	Rojinegro	S.A.D.P.	Vigente	●		30/05/2016	●
PB-12	Primera B	San Marcos de Arica	San Marcos de Arica	S.A.D.P.	Vigente				
PB-13	Primera B	Santiago Morning	Club de Deportes Santiago Morning	S.A.D.P.	Vigente				
PB-14	Primera B	Unión La Calera	Deportes Unión La Calera	S.A.D.P.	Vigente	●		06/07/2016	●
PB-15	Primera B	Unión San Felipe	Club Deportivo Unión San Felipe	S.A.D.P.	Vigente	●		03/05/2016	●
S-01	Segunda	Barnechea	Club Deportivo Barnechea	S.A.D.P.	Vigente				
S-02	Segunda	Colchagua C.D.	Herraduros	S.A.D.P.	Sin Registro				
S-03	Segunda	Deportes La Pintana	Santiago Sur	S.A.D.P.	Vigente				
S-04	Segunda	Deportes Melipilla	Deportes Melipilla	S.A.D.P.	Vigente				
S-05	Segunda	Deportes Santa Cruz	Deportes Santa Cruz Unidos	S.A.D.P.	Sin Registro				
S-06	Segunda	Deportes Vallenar	Blanco y Verde	S.A.D.P.	Sin Registro				
S-07	Segunda	Independiente de Cauquenes	Club de Deportes Independientes de Cauquenes	S.A.D.P.	Sin Registro				
S-08	Segunda	Lota Schwager	Club de Fútbol y Deportes Lota Schwager	S.A.D.P.	Vigente				
S-09	Segunda	Malleco Unido	Los Leones de Nahuelbuta	S.A.D.P.	Vigente				
S-10	Segunda	Naval	Club de Deportes Naval	S.A.D.P.	Vigente				
S-11	Segunda	San Antonio Unido	Lilas	S.A.D.P.	Vigente				
S-12	Segunda	Trasandino	Trasandino	S.A.D.P.	Vigente				

*S.A.D.P.: Sociedad Anónima Deportiva Profesional.

*F.D.P.: Fondo de Deporte Profesional.

*S.A.A.: Sociedad Anónima Abierta.

Fuente: elaboración propia con base en antecedentes descargados de www.svs.cl y www.anfp.cl.

En cuanto a los estados financieros del año 2015 proporcionados por los veintiséis clubes de fútbol profesional, la Tabla 3 presenta antecedentes sobre ciertas características. En concreto se observa que existen diversas bases normativas en la elaboración de los estados financieros -IFRS, IFRS Pyme, y Boletines Técnicos-. En términos generales, dieciocho clubes de fútbol, esto es 69,2% utilizaron las IFRS como base normativa para preparar y presentar sus estados financieros; por otro lado, cuatro clubes utilizaron las IFRS Pyme (15,4%), igual número de clubes utilizaron en la elaboración de sus estados financieros del año 2015 los Boletines Técnicos emitidos por el Colegio de Contadores de Chile A.G. En este punto debemos recordar que la SVS en su Oficio Circular nº 822 (SVS, 2014) permitió el uso de los Boletines Técnicos opcionalmente solo para los períodos 2013 y 2014, debiendo las Organizaciones Deportivas Profesionales aplicar IFRS o IFRS Pyme de forma obligatoria a partir del año 2015. A nivel de Divisiones de la liga de fútbol nacional, se observa que

confeccionados bajo IFRS donde se utiliza la taxonomía ilustrativa que la SVS pone a disposición de las empresas bajo su fiscalización.

En relación con la confiabilidad de los antecedentes proporcionados en los estados financieros presentados por los clubes de fútbol profesional, la Tabla 3 proporciona información sobre qué clubes proporcionan sus estados financieros auditados, tal como lo exige la SVS. Se aprecia que solo un club de la división Primera B -Magallanes (PB-08)-, esto es 3,8%, no posee auditados sus estados contables.

El trabajo de verificación de los antecedentes incluidos en los estados financieros fue realizado, en general, por empresas auditadoras distintas a las cuatro grandes, salvo por la participación de Deloitte en la auditoría de dos clubes de Primera. De forma adicional se observa que una empresa auditora concentra la labor de verificación de estados financieros para seis clubes de fútbol

La diversidad de criterios normativos utilizados en los estados financieros afecta la comparabilidad de la información, aspecto relevante para el análisis del comportamiento económico y financiero de las entidades deportivas.

en Primera trece clubes, esto es 86,7% de los quince clubes que proporcionaron sus estados financieros del año 2015, utilizaron las IFRS; el resto, es decir dos clubes (13,3%) eligieron las IFRS Pyme. En el caso de los clubes de Primera B, se observa que de los once clubes que proporcionaron sus estados financieros, cinco (45,5%) usaron IFRS; dos (18,2%) usaron IFRS Pyme; mientras que cuatro clubes (36,4%) confeccionaron sus estados financieros del año 2015 con los pronunciamientos contables derogados, esto es Boletines Técnicos emitidos por el Colegio de Contadores de Chile A.G.

La diversidad de criterios normativos utilizados en la elaboración de los estados financieros afecta de forma significativa la comparabilidad de la información, aspecto que es relevante para los diversos usuarios interesados en el análisis del comportamiento económico y financiero de las entidades deportivas. Cabe señalar que las IFRS Pyme son una simplificación de las IFRS, siendo estas últimas las normas exigidas a las empresas cotizadas. Las simplificaciones se basan en los siguientes criterios: a) las IFRS Pyme requieren revelaciones -notas explicativas- menos desarrolladas que las IFRS; b) Las IFRS Pyme no exigen cierto tipo de información que si es obligatoria en las IFRS, a modo de ejemplo podemos mencionar: Segmentos de Operación; c) las IFRS Pyme, en general, consideran criterios de valoración menos complejos que los requeridos por las IFRS; y por último, d) para el caso chileno, no existe estructura informativa para estados financieros elaborados bajo IFRS Pyme, no así para los

profesional, es el caso de la empresa auditora SMS Chile S.A. que revisó los estados financieros de cinco clubes de Primera B y los de un club de Primera.

Por otro lado, de los veinticinco clubes que presentaron sus estados financieros del año 2015 debidamente auditados, se observa en la lectura del respectivo Informe de Auditoría cuatro posibilidades de clasificación de la opinión entregada por el auditor externo, esto es: a) informe limpio; b) informe con énfasis; c) informe con salvedad; y por último, d) informe con abstención. En este sentido, doce clubes (48,0%) presentan un informe limpio; diez (40,0%) un informe con énfasis; uno (4,0%) un informe con salvedad; y por último, dos clubes de fútbol (8,0%) presentaron un informe de auditoría con abstención de opinión. En términos de las divisiones de la liga nacional, tenemos que ocho de los quince clubes de Primera que proporcionaron estados financieros auditados presentaron un informe de auditoría limpio, esto es un 53,3%; mientras que los siete restantes clubes entregaron informes de auditoría con énfasis (46,7%). Por su parte, en la otra división de la liga, denominada Primera B, de los diez clubes de fútbol profesional que proporcionaron sus estados financieros auditados para el año 2015, cuatro (40,0%) presentaron un informe de auditoría limpio; tres (30,0%) un informe de auditoría con énfasis; un club (10,0%) proporcionó un informe de auditoría con salvedad; mientras que para dos clubes (20,0%) su informe de auditoría contenía una abstención.

Tabla 3: Características en torno a la normativa contable utilizada y al proceso de auditoría de los estados financieros correspondientes a los clubes de fútbol profesional que proporcionaron información financiera del año 2015.

Código club	Nombre fantasía	Normativa contable	EE.FF. auditados	Empresa auditora	Tipo de informe
P-01	Audax Italiano	IFRS	Sí	Baker Tilly Chile	Énfasis
P-02	Cobresal	IFRS Pyme	Sí	Avila & Zambrano Auditores Consultores	Énfasis
P-03	Colo Colo	IFRS	Sí	Humphreys & Cía.	Limpio
P-04	Deportes Antofagasta	IFRS Pyme	Sí	Guiñazu & Asociados	Limpio
P-05	Deportes Iquique	IFRS	Sí	José Oñate Auditores Consultores	Énfasis
P-06	Deportes Temuco	IFRS	Sí	Horwath HB Auditores Consultores	Énfasis
P-07	Everton	IFRS	Sí	Baker Tilly Chile	Énfasis
P-09	O'Higgins	IFRS	Sí	RSM Chile Auditores Ltda.	Limpio
P-10	Palestino	IFRS	Sí	Deloitte	Énfasis
P-11	San Luis	IFRS	Sí	Lillo & Asociados Consultores Auditores	Limpio
P-12	Santiago Wanderers	IFRS	Sí	Deloitte	Énfasis
P-13	Unión Española	IFRS	Sí	Guiñazú & Asociados Spa.	Limpio
P-14	Universidad Católica	IFRS	Sí	Auditores Humphreys Ltda.	Limpio
P-15	Universidad de Chile	IFRS	Sí	Auditores Humphreys Ltda.	Limpio
P-16	Universidad de Concepción	IFRS	Sí	SMS Chile S.A.	Limpio
PB-01	Cobreloa	Boletines Técnicos	Sí	Vera y Asociados S.A. Auditores Consultores	Énfasis
PB-02	Coquimbo Unido	IFRS	Sí	SMS Chile S.A.	Salvedad
PB-03	Curicó Unido	Boletines Técnicos	Sí	RisksConsulting	Abstención
PB-04	Deportes Copiapó	IFRS Pyme	Sí	Guiñazú & Asociados Spa.	Limpio
PB-05	Deportes Iberia	IFRS	Sí	SMS Chile S.A.	Limpio
PB-08	Magallanes	Boletines Técnicos	No		
PB-09	Ñublense	IFRS Pyme	Sí	Surlatina Auditores Ltda.	Limpio
PB-10	Puerto Montt	Boletines Técnicos	Sí	SMS Chile S.A.	Abstención
PB-11	Rangers	IFRS	Sí	SMS Chile S.A.	Limpio
PB-14	Unión La Calera	IFRS	Sí	SMS Chile S.A.	Énfasis
PB-15	Unión San Felipe	IFRS	Sí	Valenzuela y Asociados Ltda.	Énfasis

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros año 2015 de los clubes de fútbol profesional obtenidos de www.svs.cl.

Si consideramos los informes de auditoría que presentan énfasis, salvedad o abstención en la opinión, podemos observar en la Tabla 4 los tipos de observaciones que sustentan dichas decisiones por parte del auditor externo.

Código club	Tipo de informe	Tipo de observación										
		Pérdidas recurrentes	Patrimonio negativo	Obligaciones subvaluadas	Uso normas contables derogadas	Ingresos reconocidos en base a percibidos	Controles deficientes de activos	Auditoría 2014 realizada por auditor sin registro SVS	Activos intangibles subvaluados	Reparto dividendos fuera de norma	Impuestos diferidos no reconocidos	
P-01	Énfasis	●										
P-02	Énfasis		●									
P-05	Énfasis		●									
P-06	Énfasis		●									
P-07	Énfasis	●	●									
P-10	Énfasis	●	●									
P-12	Énfasis	●										
PB-01	Énfasis	●		●								
PB-02	Salvedad		●	●								
PB-03	Abstención				●	●	●	●				
PB-10	Abstención				●							
PB-14	Énfasis	●	●	●				●		●		
PB-15	Énfasis	●		●					●			

Fuente: elaboración propia con base en Informe de Auditoría incluido en los Estados Financieros del año 2015 pertenecientes a los clubes de fútbol profesional, descargados de www.svs.cl.

Entre las observaciones presentadas por los auditores externos para fundamentar su opinión destacamos la relativa al uso de normas contables derogadas por parte de dos clubes de fútbol de Primera B, concretamente "Curicó Unido" (PB-03) y "Puerto Montt" (PB-10), por tal motivo los auditores externos presentaron una abstención de opinión. No obstante, el club de fútbol "Cobreloa" (PB-01) también utilizó en la confección de sus estados financieros del año 2015 las normas derogadas de los Boletines Técnicos, situación no advertida en el informe de auditoría, es más este club solo posee un énfasis en su informe de auditoría basado en pérdidas recurrentes y en obligaciones subvaloradas.

Por su lado, para el caso de los clubes de fútbol que presentan su informe de auditoría con énfasis, todas las observaciones tienen relación, principalmente, con pérdidas recurrentes o por presentar patrimonio negativo. Estos dos puntos son de crucial importancia para diagnosticar un posible escenario de disolución de la entidad deportiva, debido a las graves señales de inconvenientes con la continuidad de la hipótesis de empresa en marcha, situación que está dada, por un lado, por las pérdidas recurrentes que se presentan en los clubes de fútbol profesional chileno, y por otro lado, por el incumplimiento del capital mínimo exigido por la Ley nº 20.019 para el funcionamiento de las Organizaciones Deportivas Profesionales, en efecto, tal como lo señala el artículo 13 de la citada ley.

El capital mínimo de constitución de las organizaciones deportivas profesionales o de fondos de deporte profesional, en el caso de las corporaciones y fundaciones, será de 1.000 unidades de fomento.

Con todo, las organizaciones deportivas profesionales deberán mantener como capital mínimo de funcionamiento el monto indicado en el inciso anterior.

En esta misma dirección, en el artículo 14 de la mencionada ley se indica:

Si por cualquier causa se produjera una disminución patrimonial que afecte el cumplimiento del requerimiento antes referido [1.000 unidades de fomento], la organización deportiva profesional deberá informar de ello al organismo fiscalizador competente dentro de los tres meses de producida la misma. La organización deportiva profesional estará obligada a poner término al déficit dentro del plazo de tres meses desde la comunicación de esta situación a la Superintendencia de Valores y Seguros. Si transcurrido dicho período, ésta no se hubiese regularizado, se producirá la disolución anticipada de la sociedad o la del fondo de deporte profesional, según el caso, y se procederá a su liquidación y a la eliminación del Registro de Organizaciones Deportivas Profesionales.

Lo antes expuesto resalta la importancia de la observación de los auditores externos en sus respectivos informes. No obstante, de los clubes de Primera y Primera B que presentaron estados financieros al 2015 bajo IFRS o IFRS Pyme, además de realizar auditoría externa a los mismos, esto es veintidós clubes de fútbol: quince de Primera y siete de Primera B, se observa que las entidades deportivas que presentan pérdidas recurrentes o patrimonio negativo son más de las evidenciadas por los informes de auditoría respectivos (véase Tabla 5). En torno a los antecedentes se observa que solo dos clubes -Deportes Antofagasta (P-04) y Deportes Iberia (PB-05)- obtuvieron resultados positivos durante el año 2015; mientras que todos los clubes identificados en la Tabla 5 presentan resultados acumulados negativos. En cuanto al patrimonio negativo, se aprecia que doce clubes (54,5%) poseen, a diciembre de 2015, patrimonio negativo que condiciona la continuidad de la entidad deportiva, de no superar dicha situación en el breve plazo².



2 Según las declaraciones incluidas en las notas explicativas a los estados financieros, en general, los clubes de fútbol profesional afectados por el capital negativo utilizan la estrategia de aumento de capital para solucionar el inconveniente. En algunos casos el aumento de capital se materializa en entradas de dinero, mientras que en otros casos en absorción de deudas.

Tabla 5: Asociación de pérdidas recurrentes y/o patrimonio negativo declarado en estados financieros con la evidencia del informe de auditoría de los estados financieros 2015.

Código club	Nombre fantasía	Resultados a diciembre de 2015			Patrimonio a diciembre de 2015	
		Resultado ejercicio M\$	Resultados acumulados M\$	Advertencia en informe de auditoría	Patrimonio controlador M\$	Advertencia en informe de auditoría
P-01	Audax Italiano	-1.570.982	-11.274.486	●	491.042	
P-02	Cobresal	-32.203	-318.096		-34.875	●
P-03	Colo Colo	-2.026.577	-4.152.094		17.612.732	
P-04	Deportes Antofagasta	65.940	-1.032.156		-993.418	
P-05	Deportes Iquique	-625.724	-2.509.875		-1.036.716	●
P-06	Deportes Temuco	-148.268	-251.009		-99.952	●
P-07	Everton	-604.152	-7.293.554	●	-1.196.135	●
P-09	O'Higgins	-1.765.278	-4.773.658		-523.658	
P-10	Palestino	-801.191	-6.581.841	●	-2.541.892	●
P-11	San Luis	-67.352	-1.414.968		30.707	
P-12	Santiago Wanderers	-1.497.655	-6.290.231	●	684.421	
P-13	Unión Española	-102.980	-162.290		-69.243	
P-14	Universidad Católica	-481.925	-4.530.383		11.808.584	
P-15	Universidad de Chile	-2.177.774	-1.967.284		14.987.564	
P-16	Universidad de Concepción	-1.325.402	-5.815.536		2.909.463	
PB-02	Coquimbo Unido	-397.561	-5.029.200		-2.020.761	●
PB-04	Deportes Copiapó	-624.361	-1.398.031		-881.623	
PB-05	Deportes Iberia	316.727	-616.029		916.971	
PB-09	Ñublense	-573.668	-1.303.878		-509.204	
PB-11	Rangers	-249.733	-329.316		131.821	
PB-14	Unión La Calera	-728.687	-1.410.489	●	-459.872	●
PB-15	Unión San Felipe	-707.849	-891.509		80.727	

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros 2015.

Al realizar la revisión de posibles sanciones que la SVS ha aplicado a los clubes de fútbol profesional pertenecientes a la muestra de veintiséis entidades deportivas que presentaron estados financieros del año 2015, en la Tabla 6 se aprecia que dieciocho clubes, esto es 69,2%, poseen algún tipo de sanción. En términos a las divisiones a las cuales pertenecen los clubes deportivos, nueve se asocian a Primera y otros nueve a Primera B, ello corresponde a 60,0% y 81,8% de los casos que proporcionaron estados financieros del año 2015, esto es quince y once clubes respectivamente.

Durante el período analizado 2006-2015 se observa, en la mencionada tabla, que para algunos clubes las sanciones son recurrentes. Siete clubes (38,9%) presentan solo una sanción en dicho intervalo de tiempo; tres clubes (16,7%) registran dos sanciones; dos clubes (11,1%) fueron sancionados tres veces; tres clubes (16,7%) presentan cuatro sanciones; mientras que también tres clubes (16,7%) registran el máximo de sanciones evidenciadas, esto es cinco.

En relación con el motivo de las sanciones, todas se relacionan con incumplimientos al envío de antecedentes obligatorios, tanto de carácter anual y/o trimestral. En general la norma infringida corresponde a la Norma de Carácter General n° 201 (SVS, 2006a). En este sentido, la SVS ha emitido sanciones de dos tipos: monetarias y no monetarias. En el caso de las primeras, se observa que el club que posee la mayor sanción es Curicó Unido (PB-03) con 250 Unidades de Fomento sumando todas las sanciones, seguido por Deportes Copiapó (PB-04) con 225 Unidades de Fomento. Ambos clubes pertenecen a la división Primera B. Lo anterior, es justificado por la SVS a través de la reiteración del incumplimiento normativo por parte de los clubes. Sin lugar a dudas esta situación viene a confirmar la debilidad existente en la oportunidad de acceso a la información financiera de los clubes de fútbol profesional en Chile. Por otro lado, destacar la orientación basada en el cumplimiento de los plazos de envío de los antecedentes que se observa en las sanciones emitidas por la SVS, sin cuestionar el fondo de la información proporcionada por los clubes de fútbol profesional.

Tabla 6: Características de las sanciones emitidas por la SVS, durante el período 2006-2015, a los clubes que presentaron estados financieros anuales del año 2015.

Código club	Nombre fantasía	Nº sanciones por presentación información fuera de plazo (2006-2015)	Tipo de información presentada fuera de plazo	Períodos afectados		Nº de sanciones por tipo		Total sanciones monetaria en UF	Normativa SVS infringida
				Información anual	Información trimestral	Sanción monetarias	Sanción no monetarias		
P-02	Cobresal	1	Trimestral		- jun y sep 2015	1		100	NCG 201
P-04	Deportes Antofagasta	2	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013	- mar, jun y sep 2015 - mar, jun y sep 2014 - sep 2011	1	1	150	NCG 201
P-05	Deportes Iquique	1	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013	- mar, jun y sep 2015 - mar, jun y sep 2014	1		150	NCG 201
P-06	Deportes Temuco	1	Trimestral		- sep 2011		1		NCG 201
P-10	Palestino	5	Anual/ Trimestral	- Año 2013	- mar, jun y sep 2014 - jun 2012 - sep 2011 - sep y dic 2010	2	3	125	NCG 201 Circular 1481
P-11	San Luis	5	Anual/ Trimestral	- Año 2013 - Año 2011 - Año 2010 - Año 2008	- mar, jun y sep 2015 - mar, jun y sep 2010 - mar 2009	3	2	150	NCG 201
P-12	Santiago Wanderers	1	Anual	- Año 2009			1		NCG 201
P-13	Unión Española	1	Trimestral		- mar 2010	1		25	NCG 201
P-16	Universidad de Concepción	4	Anual/ Trimestral	- Año 2006	- mar, jun y sep 2011 - mar, jun y sep 2010 - mar y jun 2009 - mar 2007	2	2	110	NCG 201
PB-01	Cobreloa	1	Trimestral		- mar, jun y sep 2015	1		100	NCG 201
PB-02	Coquimbo Unido	3	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013	- mar 2015 - mar 2014 - mar 2010 - mar y jun 2009	2	1	100	NCG 201
PB-03	Curicó Unido	5	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013 - Año 2011 - Año 2010 - Año 2009	- mar y jun 2012 - mar, jun, sep 2011 - jun 2010	5		250	NCG 201
PB-04	Deportes Copiapó	4	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013	- mar, jun y sep 2015 - mar y jun 2014 - sep 2011 - sep 2010 - mar 2009	3	1	225	NCG 201
PB-08	Magallanes	2	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013	- mar, jun y sep 2015 - mar, jun y sep 2014 - jun y sep 2011	1	1	150	NCG 201
PB-09	Ñublense	2	Trimestral		- sep 2011 - jun y sep 2010	2		55	NCG 201
PB-10	Puerto Montt	4	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013 - Año 2008	- mar, jun y sep 2015 - mar, jun y sep 2014 - jun y sep 2011 - jun 2010 - mar y jun 2009	3	1	140	NCG 201
PB-11	Rangers	1	Trimestral		- mar, jun y sep 2010	1		25	NCG 201
PB-14	Unión La Calera	3	Anual/ Trimestral	- Año 2014 - Año 2013 - Año 2011 - Año 2006	- mar 2007	1	2	50	NCG 201

Fuente: elaboración propia con base en la información disponible en www.svs.cl.



La información incorporada en las notas explicativas que forman parte de los estados financieros, permiten conocer en mayor detalle aspectos específicos de las representaciones contables que utilizan los clubes de fútbol profesional al momento de registrar los recursos económicos que controlan y de los cuales pretenden obtener beneficios futuros, así como de las obligaciones contraídas que les afectan. También las notas explicativas entregan información relacionada con los criterios, estimaciones y juicios utilizados en la confección y presentación de los estados financieros, así como antecedentes relacionados con aspectos del contexto que pueden afectar significativamente a la entidad deportiva –por ejemplo declaración de riesgos y contingencias-. Por lo anterior, la existencia de este tipo de información, así como el grado de profundidad de la misma, contribuye a la transparencia informativa de la entidad deportiva.

En esta línea, se observa en la Tabla 7 que los cuatro clubes de fútbol con mayores cantidades de notas explicativas en sus estados financieros son: Unión Española (P-13) con treinta y cuatro notas; seguido de Colo Colo (P-03) con treinta y un notas; posteriormente Universidad Católica (P-14) con veintiocho; y por último, Universidad de Chile con veintisiete notas explicativas. De estas cuatro entidades deportivas, salvo Unión Española, todas las restantes se encuentran fiscalizadas como entidades emisoras de título de deuda y/o patrimonio por parte de la SVS, donde las exigencias informativas son mayores.

Por otro lado, en la citada tabla se aprecia que doce clubes deportivos profesionales estructuran un índice de orientación para el usuario en torno al contenido de las notas explicativas que incorporan en sus respectivos estados financieros. Esta situación, exigida por las IFRS y las IFRS Pyme, está dirigida a facilitar el análisis y comparación de la información por parte del usuario de información financiera.

Otro antecedente incorporado en la Tabla 7 tiene relación con el total de activos declarados por los clubes de fútbol a diciembre de 2015, esta variable es un proxy al tamaño de la entidad deportiva. Cabe destacar que de todos los clubes que participan en la liga nacional, solo tres poseen estadios como parte de sus activos. En concreto son: Colo Colo (P-03) con el Estadio Monumental; Unión Española (P-13) con el Estadio Santa Laura; y por último, Huachipato (entidad que no presentó estados financieros para el año 2015) con el Estadio CAP. Para el caso del Estadio San Carlos de Apoquindo que se vincula a la Universidad Católica, en sus estados financieros de 2015 se aprecia un contrato de arrendamiento sobre el inmueble. Si se correlaciona la cantidad de notas explicativa con el tamaño de la entidad deportiva, se obtiene que existe una correlación positiva ($p=0,007$), es decir que se tiende a presentar mayor cantidad de notas explicativas en la medida que el club es de mayor tamaño.

Tabla 7: Cantidad de notas explicativas incorporadas en los estados financieros año 2015 de los clubes de fútbol que aplican IFRS o IFRS Pyme.

Código club	Nombre fantasía	Normativa contable	Cantidad de notas explicativas	Posee índice	Total activos 2015 M\$
P-01	Audax Italiano	IFRS Full	23		2.536.088
P-02	Cobresal	IFRS Pyme	20	●	526.012
P-03	Colo Colo	IFRS Full	31		43.421.147
P-04	Deportes Antofagasta	IFRS Pyme	21	●	468.700
P-05	Deportes Iquique	IFRS Full	26	●	669.426
P-06	Deportes Temuco	IFRS Full	20	●	658.973
P-07	Everton	IFRS Full	25		745.445
P-09	O'Higgins	IFRS Full	22		4.061.415
P-10	Palestino	IFRS Full	25	●	925.012
P-11	San Luis	IFRS Full	25		1.048.641
P-12	Santiago Wanderers	IFRS Full	27		3.523.334
P-13	Unión Española	IFRS Full	34	●	4.351.946
P-14	Universidad Católica	IFRS Full	28	●	10.875.781
P-15	Universidad de Chile	IFRS Full	27	●	26.023.947
P-16	Universidad de Concepción	IFRS Full	26		6.622.853
PB-02	Coquimbo Unido	IFRS Full	24	●	171.677
PB-04	Deportes Copiapó	IFRS Pyme	20	●	296.639
PB-05	Deportes Iberia	IFRS Full	23		1.824.134
PB-09	Ñublense	IFRS Pyme	22		1.822.633
PB-11	Rangers	IFRS Full	22		825.222
PB-14	Unión La Calera	IFRS Full	23	●	784.214
PB-15	Unión San Felipe	IFRS Full	23	●	1.894.082

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros año 2015 de los clubes de fútbol profesionales obtenidos de www.svs.cl.

En relación con las notas explicativas relacionadas con activos de los clubes de fútbol profesional, se observa en la Tabla 8 que, en general, se proporciona información requerida por SVS en su Circular n° 1813 (SVS, 2006b), así como en la Circular n° 2011 (SVS, 2011). No obstante, se observan ciertos vacíos in-

formativos en rubros obligatorios, estos son: Efectivo y efectivo equivalente; Intangibles; y Propiedades, Planta y Equipo. Por otro lado, no existe uniformidad en la presentación de los Inventarios relacionados con la actividad deportiva, principalmente artículos de merchandising.

Tabla 8: Principales revelaciones -notas explicativas- de activos incorporados en los estados financieros año 2015 de los clubes de fútbol que aplican IFRS o IFRS Pyme

Código club	Nombre fantasía	Normativa contable	Efectivo y equivalente	Otros activos financieros corrientes	Otros activos no financieros corrientes	Deudores comerciales	Inventarios	Activos impuestos corrientes	Cuentas por cobrar y pagar entidades relacionadas	Otros activos corrientes	Intangibles	Propiedades, planta y equipos
P-01	Audax Italiano	IFRS Full	●			●		●	●		●	●
P-02	Cobresal	IFRS Pyme	●	●		●			●			
P-03	Colo Colo	IFRS Full	●	●		●		●	●		●	●
P-04	Deportes Antofagasta	IFRS Pyme	●			●		●	●		●	●
P-05	Deportes Iquique	IFRS Full	●			●		●	●	●	●	●
P-06	Deportes Temuco	IFRS Full	●	●		●	●	●	●		●	●
P-07	Everton	IFRS Full	●			●		●	●		●	●
P-09	O'Higgins	IFRS Full				●	●		●		●	●
P-10	Palestino	IFRS Full	●			●		●	●		●	●
P-11	San Luis	IFRS Full	●			●		●	●		●	●
P-12	Santiago Wanderers	IFRS Full	●			●	●	●	●		●	●
P-13	Unión Española	IFRS Full	●		●	●		●	●		●	●
P-14	Universidad Católica	IFRS Full	●	●		●	●		●		●	●
P-15	Universidad de Chile	IFRS Full	●	●	●	●		●	●		●	●
P-16	Universidad de Concepción	IFRS Full	●			●			●		●	●
PB-02	Coquimbo Unido	IFRS Full		●		●	●	●	●			●
PB-04	Deportes Copiapó	IFRS Pyme	●			●		●	●			●
PB-05	Deportes Iberia	IFRS Full	●			●					●	●
PB-09	Ñublense	IFRS Pyme	●			●	●	●	●		●	●
PB-11	Rangers	IFRS Full	●			●	●	●	●	●	●	
PB-14	Unión La Calera	IFRS Full	●		●	●	●	●	●		●	●
PB-15	Unión San Felipe	IFRS Full	●			●		●			●	●

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros año 2015 de los clubes de fútbol profesionales obtenidos de www.svs.cl.

Por otro lado, las revelaciones relacionadas con rubros de pasivos y patrimonio también tienden a satisfacer los requerimientos obligatorios solicitados por la SVS en las Circulares antes citadas. No obstante, se observa, por ejemplo, una heterogeneidad en lo que se entiende por provisiones, sobre todo las provisiones relacionadas

con beneficios a los empleados, donde para algunos clubes solo se incorporan las vacaciones devengadas, mientras que para otros también cuentas por pagar relacionadas como no relacionadas con los trabajadores. Cabe destacar que no todos los clubes han reconocido la obligación por provisiones de vacaciones devengadas.

Tabla 9: Principales revelaciones -notas explicativas- de pasivos y patrimonio incorporados en los estados financieros año 2015 de clubes de fútbol que aplican IFRS o IFRS Pyme.

Código club	Nombre fantasía	Otros pasivos financieros	Cuentas comerciales por pagar	Otros pasivos no financieros corrientes	Pasivo por impuestos corrientes	Provisiones	Otras provisiones a corto plazo	Provisión beneficios a los empleados	Otras provisión a largo plazo	Obligaciones laborales, previsionales y fiscales	Patrimonio
P-01	Audax Italiano		●					●		●	●
P-02	Cobresal	●	●	●	●					●	●
P-03	Colo Colo		●	●	●	●					●
P-04	Deportes Antofagasta	●	●		●						●
P-05	Deportes Iquique	●	●					●		●	●
P-06	Deportes Temuco		●	●	●						●
P-07	Everton	●	●					●		●	●
P-09	O'Higgins		●					●			●
P-10	Palestino	●	●					●		●	●
P-11	San Luis		●					●		●	●
P-12	Santiago Wanderers	●	●	●				●		●	●
P-13	Unión Española	●	●		●					●	●
P-14	Universidad Católica		●				●			●	●
P-15	Universidad de Chile		●						●	●	●
P-16	Universidad de Concepción	●	●							●	●
PB-02	Coquimbo Unido	●	●	●	●					●	●
PB-04	Deportes Copiapó	●	●		●						●
PB-05	Deportes Iberia		●					●			●
PB-09	Ñublense	●	●		●		●	●			●
PB-11	Rangers	●	●	●				●			●
PB-14	Unión La Calera	●	●					●		●	●
PB-15	Unión San Felipe	●	●					●			●

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros año 2015 de los clubes de fútbol profesionales obtenidos de www.svs.cl.

Por último, una nota de interés para los usuarios se relaciona con los riesgos que enfrenta la entidad deportiva, esta información es obligatoria por parte de las IFRS o IFRS Pyme, no obstante de la revisión de los estados financieros 2015 de los clubes de fútbol que utilizaron dichas normas contables, se constató que cuatro clubes no entregaron la información, esto es: Cobresal (P-02), Deportes Antofagasta (P-04), Deportes Iquique (P-05), y por último Deportes Copiapó (PB-04). Por otro lado, se verificó para los clubes de fútbol que proporcionaron antecedentes sobre sus riesgos, la existencia de brechas significativas en su exposición, es decir, desde breves descripciones hasta detallados análisis de sensibilidad.

A modo de conclusiones y reflexiones finales.

La Ley nº 20.019 sobre Organizaciones Deportivas Profesionales se promulgó con el objetivo de proporcionar una nueva institucionalidad a las diversas entidades deportivas nacionales, entre ellas a los clubes de fútbol profesional. En este sentido, a la industria del fútbol se le exigió, entre otros aspectos, una mayor transparencia informativa, así como nuevas estructuras jurídicas que pretendían facilitar la recaudación de recursos para desarrollar la actividad deportiva profesional. No obstante, aún existen críticos de la orientación capitalista que se le dio al principal deporte nacional, alejándolo del sentido social (Oviedo, 2013).

En cuanto a la transparencia informativa, la SVS estructuró requerimientos mínimos de antecedentes, así como la periodicidad en la cual deben ser entregados a dicho ente fiscalizador.

Con la revisión del comportamiento y de los antecedentes enviados a la SVS por los clubes de fútbol que conforman las tres divisiones de la liga nacional, esto es: Primera, Primera B y Segunda, se observa una baja oportunidad de acceso a información financiera, en particular de la memoria anual o de los estados financieros respectivos. Tan solo un poco más del 60% de los clubes de fútbol profesional envió sus estados financieros del año 2015 a la SVS. Cabe recordar que este tipo de entidades solo tiene la obligación de presentar estados financieros anuales y no intermedios. La información intermedia o trimestral solicitada por la SVS a los clubes se orienta a otros aspectos. Lo anterior, dificulta el acceso a información financiera de los clubes de fútbol, debido a que el retraso en el envío de la información puede traducirse en extensos períodos, de ahí que la SVS sancione monetariamente a los clubes que reiteradamente proporcionan sus antecedentes fuera de plazo. Sin lugar a dudas los usuarios de los clubes de fútbol profesional chilenos no disponen de información íntegra que permita comprender la situación de la industria del fútbol profesional en su completa dimensión.

Por otro lado, la comparabilidad de la información financiera de los clubes que proporcionaron antecedentes relacionados con el año 2015, se ve afectada significativamente por dos aspectos: la diversidad de normas contables utilizadas por los clubes, algunos utilizaron IFRS, otros IFRS Pyme, mientras que otros clubes seguían utilizando los derogados Boletines Técnicos en la elaboración de los estados financieros. Por otro lado, criterios específicos indicados por la SVS para el reconocimiento de ingresos provenientes de socios, donaciones u otras vías que financien la actividad deportiva profesional de las entidades estructuradas jurídicamente como Fondos de Deportes Profesionales atenta la comparabilidad, debido a que estas entidades deben reconocer dichos conceptos como aumento de patrimonio, mientras que otras entidades con estructuras de Sociedad Anónima lo reconocerán directamente en ingreso para el caso de donaciones y otros ingresos recibidos no relacionados con los dueños, tal como lo requieren las IFRS o IFRS Pyme.

En cuanto a la confiabilidad de los antecedentes proporcionados en los estados financieros, existen clubes de fútbol profesional con observaciones significativas en el informe elaborado por los auditores externos, situación que para dos clubes significó contar con una abstención de opinión por parte del profesional. No obstante, se verificó que no existe homogeneidad en la señalización de incumplimientos de continuidad impuestos por la Ley n° 20.019

Sin duda, aun existe mucho espacio de mejora, especialmente en la transparencia informativa de los clubes de fútbol profesional chileno, pero para ello se necesita la voluntad de los administradores para considerar a la contabilidad financiera como el principal sistema generador de información útil para tomar decisiones, proporcionando antecedentes de forma oportuna y con una alta calidad informativa.

a las entidades deportivas, concretamente en cuanto a la mantención de un capital mínimo de funcionamiento. En este aspecto, se observó en los antecedentes financieros que todos los clubes que proporcionaron sus estados financieros de 2015 mantienen pérdidas acumuladas y tan solo dos entidades presentaron un resultado positivo para el año 2015. En cuanto al patrimonio, once clubes poseen incumplimiento del capital mínimo, debido a que presentan patrimonio negativo. Esta situación, de no ser superada en el corto plazo, puede significar la disolución del club de fútbol profesional. Otro aspecto que condiciona la confiabilidad de la información proporcionada, en general, por los clubes de fútbol profesional es la recurrencia en el atraso del envío de la misma, situación que ha significado el pago de multas al ente regulador, pero esto además cuestiona el sistema, los procedimientos y las medidas de control que los clubes, que reiteradamente no cumplen con los plazos de envío, mantienen en la confección de sus informes financieros.

En general, los clubes de fútbol profesional que son fiscalizados como emisores de títulos de deuda o patrimonio y no como Organizaciones Deportivas Profesionales, esto es el caso de Colo Colo,

Universidad Católica y Universidad de Chile, poseen un estándar mayor en la oportunidad de acceso a la información por parte de los usuarios, confiabilidad y comparabilidad, así como mayor transparencia informativa.

Por último, la función de fiscalización realizadas por la SVS a los clubes de fútbol bajo el registro de Organizaciones Deportivas Profesionales se basa en la recepción de información, pero no se observa, por las sanciones emitidas, un análisis del fondo de la información presentada. Por otro lado, al permitir a las entidades deportivas utilizar IFRS Pyme en la elaboración de sus estados financieros, se presenta una desventaja en dichas entidades debido a que no cuentan con estructuras de modelos informativos, tal como existe en el caso de las entidades que utilizan IFRS a través de la taxonomía creada para tal efecto.

La experiencia en torno a proporcionar una nueva institucionalidad al balompié no es exclusiva de Chile, un ejemplo similar, pero con mayor debate en torno a las adaptaciones contables, es el caso español (Tejada y González, 2012). Sin duda, aun existe mucho espacio de mejora, especialmente en la transparencia informativa de los clubes de fútbol profesional chileno, pero para ello se necesita la voluntad de los administradores para considerar a la contabilidad financiera como el principal sistema generador de información útil para tomar decisiones, proporcionando antecedentes de forma oportuna y con una alta calidad informativa. En definitiva, con información de calidad, innovación y una buena gestión de los recursos, la transformación a una entidad deportiva sustentable económicamente es un objetivo cierto de alcanzar, tal como en su momento lo hizo un club casi en la quiebra llamado Real Madrid (Mandis, 2016). 

Referencias.

Dahlbäck, O., & Lind, E. (2016). Transparency in European football: A study of financial disclosure transparency from a supporter perspective. Master Thesis, Jönköping University, International Business School.

De Maza, A. (2016). Organización y participación en el fútbol chileno: Ley 20.019 a diez años de su promulgación. Tesis de Grado, Universidad de Chile.

Deloitte (2016). Annual review of football finance 2016. Sports Business Group - Deloitte, disponible en: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>.

Dimitropoulos, P., Leventis, S., & Dedoulis, E. (2016). Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality. European Sport Management Quarterly, 16(4), 459-486.

Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: An inconvenient truth'. Soccer & Society, 11(4), 354-372.

Heywood, M., Unger, D. & Wheatland, B. (2015). The transparency international football governance league table. Transparency International. Disponible en: http://www.transparency.org/whatwedo/publication/football_governance_league_table

Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica. Barcelona: Piados Comunicación.

Lozano, F., & Gallego, A. (2011). Deficits of accounting in the valuation of rights to exploit the performance of professional players in football clubs. A case study. Journal of Management Control, 22(3), 335-357.

Mandis, S. (2016). La fórmula Real Madrid: Las claves, valores y estrategias que han convertido al club blanco en la mayor entidad deportiva del mundo. Deusto, Bilbao.

Molina, R., & Montero, D. (2013). Diagnóstico financiero y contable de los clubes deportivos de fútbol profesional de la ciudad de Cartagena. Tesis de Grado, Universidad de Cartagena.

Oviedo, E. (2013). Paradojas del fútbol chileno: cambios drásticos en su organización y mantención de números rojos. Polémika, 10(1), 50-53.

Procházka, D. (2012). Financial Conditions and Transparency of the Czech Professional Football Clubs. Prague Economic Papers, 21(4), 504-521.

Slack, R., & Shrives, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: the first ten years. Journal of Applied Accounting Research, 9(1), 17-28.

Superintendencia de Valores y Seguros -SVS- (2006a). Establece obligaciones de información continua a las Organizaciones Deportivas Profesionales. Norma de Carácter General nº 201, 13 de septiembre.

----- (2006b). Imparte instrucciones sobre notas específicas adicionales para estados financieros de Organizaciones Deportivas Profesionales. Circular nº 1813, 13 de septiembre.

----- (2011a). Imparte instrucciones referidas a nota sobre intangibles de los estados financieros. Circular nº 2011, 09 de marzo.

----- (2011b). Designación de empresa de auditoría externa por Organizaciones Deportivas Profesionales. Oficio Circular nº 669, 29 de marzo.

----- (2014). Informa adopción de IFRS para Organizaciones Deportivas Profesionales. Oficio Circular nº 822, 31 de enero.

Tejada, Á., & González, J. (2012). ¿Es necesaria una nueva adaptación contable para las sociedades anónimas deportivas? Partida Doble, 23(239), 50-63.



MT UCHILE
MAGÍSTER EN TRIBUTACIÓN

INICIO DEL PROGRAMA

MARZO DE 2017

FORMATO WEEKEND

MÁS INFORMACIÓN

CONSULTA DESCUENTOS POR PRONTA MATRÍCULA

**10% DE DESCUENTO
HASTA EL 30 DE DICIEMBRE DE 2016.**
**5% DE DESCUENTO
HASTA EL 30 DE ENERO DE 2017.**

LILIANA ACEVEDO
Departamento de Admisiones

Diagonal Paraguay 205, Edificio Corporativo, primer piso.

Lunes a Jueves, 09:00 a 20:00 hrs.

Viernes, 09:00 a 18:00 hrs. (horario continuado).

Teléfonos: (+562) 2978 3722 / (+562) 2978 3730

Cel.: (+569) 7999 3989

E-mail: lacevedo@fen.postgradouchile.cl



Magíster en Finanzas
Agencia Acreditadora Colegio de Ingenieros de Chile S.A.
4 años, 2019, Enero
Santiago. Full-Time, Weekend, Evening.



Estado de la Situación de la Información de Sostenibilidad de las Empresas Peruanas.

Artículo
Académico



Dr. Julio Hernández Pajares

Profesor y Jefe del Área Académica de Contabilidad y Auditoría de la Universidad de Piura

El objetivo de la presente investigación es analizar el estado de la situación de la información de sostenibilidad de empresas peruanas, por el periodo 2006 a 2014, evaluando el nivel de cumplimiento de los criterios de la Global Reporting Initiative.

Resumen.

El desempeño de sostenibilidad y su reporte han tenido un importante desarrollo en los últimos años para las empresas peruanas, promovidas por asociaciones empresariales y en respuesta a iniciativas de organizaciones internacionales. Las empresas peruanas han adoptado iniciativas de información de sostenibilidad tales como las de la Global Reporting Initiative (GRI) o Pacto Mundial. El objetivo de la presente investigación es analizar el estado de la situación de la información de sostenibilidad de empresas peruanas, por el periodo 2006 a 2014, evaluando el nivel de cumplimiento de los criterios de la GRI. La trayectoria de las empresas peruanas en su divulgación de sostenibilidad aún se encuentra en desarrollo, el número de informes publicados es menor que en otros países, se presenta un distinto nivel de cumplimiento de información según el sector empresarial y una publicación no periódica de informes.

Palabras Clave: Accountability; Corporate Social Responsibility; Sustainability Reporting; Global Reporting Initiative.

Introducción.

El desempeño de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas de países en vías de desarrollo, como el Perú, ha presentado un desarrollo importante como señalan Luken y Stares (2005) y Jamali et al. (2009), así como de su reporte según investigación de Araya (2006).

En el Perú las políticas de desarrollo económico y la mayor apertura a mercados internacionales en la última década, ha obligado a las empresas a ampliar su desempeño no solo con los socios sino con otros grupos de interés, la respuesta de las empresas ha tenido un enfoque filantrópico dirigido a inversiones sociales que han buscado establecer mejores relaciones con distintos grupos de interés como ha sido el caso de las empresas mineras (Quiroz, 2009; Nakasone, 2015).

Las empresas peruanas en su mayoría no han incorporado la RSE en la gestión ni la consideran como un aspecto estratégico, su comunicación mediante memorias de sostenibilidad ha estado dirigida a la búsqueda de una reputación social como señala Porro (2008) o de publicar lo “políticamente correcto” de su desempeño, como señala un estudio de empresas peruanas realizado por Tostes y Chero (2010).

El objetivo de la presente investigación es analizar el estado de la situación de la información de sostenibilidad de empresas peruanas, publicada entre los años 2006 a 2014, mediante una evaluación del nivel de cumplimiento de los criterios de la GRI en las memorias de sostenibilidad publicadas.

El estudio comprende además de esta introducción, una segunda parte que presenta una breve discusión teórica sobre el desempeño de RSE e información de sostenibilidad a nivel latinoamericano y peruano y las preguntas de investigación. La tercera parte explica el diseño de la investigación cuantitativa, la cuarta el análisis de los resultados para finalmente exponer las principales conclusiones.

Estado de la Cuestión.

Las prácticas de RSE en el Perú no están reguladas actualmente por alguna normativa, las empresas adoptan iniciativas de forma voluntaria como las de la GRI o Pacto Mundial; promovidas por asociaciones empresariales o asociaciones sin fines de lucro. Destaca la labor realizada por la Asociación Perú 2021¹ para promover las prácticas de RSE en el empresariado peruano.

Uno de los principios básicos de la RSE es el de transparencia, la relación con los grupos de interés obliga a ser transparentes respecto al comportamiento responsable de las organizaciones (AECA, 2004). Para comprender mejor esta afirmación se considera el concepto de accountability que supone la responsabilidad de emprender ciertas acciones y la de rendir cuenta sobre las mismas (Gray et al., 1996). La información de RSE es una de las consecuencias de la extensión y aceptación del concepto de desarrollo sostenible (Gray et al., 1996; Moneva et al., 2006).

Las empresas latinoamericanas presentan importantes tasas de crecimiento de número de informes de sostenibilidad los últimos

años como señalan ACCA (2004) y Marimon et al. (2012). Por otro lado investigaciones encuentran que las empresas con un significativo impacto ambiental, de gran tamaño y con cotización pública, son las que presentan una mayor divulgación de sostenibilidad (Perez Batres et al., 2010; Alonso-Almeida et al., 2015).

La RSE en países en vías de desarrollo no ha encontrado un interés similar que en países desarrollados debido a la falta de promoción por la sociedad civil y el Estado, es decir, las normas y los estándares de RSE son comparativamente débiles con respecto a países como los de la Unión Europea (UE) donde existe un fuerte desarrollo normativo y regulación institucional (Jamali, 2007; Perez-Batres et al., 2010; Marimon et al., 2012).

Iniciativas internacionales han venido promoviendo las prácticas de desempeño y transparencia para que sean parte de la operación y estrategia del negocio, con el fin de obtener ventajas competitivas como una oportunidad de crear valor para la empresa y sociedad (Jamali, 2007; Porter y Kramer, 2006), sin embargo no es el caso de la mayoría de empresas de países de Latinoamérica como señala Alonso-Almeida et al. (2015).

Otras investigaciones señalan también que modelos mundiales de divulgación de sostenibilidad, como los de la GRI e ISO 26000 no han sido los adecuados para el tipo de actividades sociales y ambientales propias de empresas de países en vías en desarrollo (Castka y Balzarova, 2007; Marimon, et al., 2012).

Las empresas latinoamericanas presentan importantes tasas de crecimiento de número de informes de sostenibilidad los últimos años. Por otro lado investigaciones encuentran que las empresas con un significativo impacto ambiental, de gran tamaño y con cotización pública, son las que presentan una mayor divulgación de sostenibilidad.

¹ Asociación Civil sin fin de lucro cuyo compromiso es la difusión y promoción de la Responsabilidad Social (RS) como una metodología de gestión empresarial, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible del país. Ver acceso del 26 de abril de 2016 en <http://www.peru2021.org/>



Las empresas latinoamericanas que más desarrollo han tenido en las prácticas de desempeño e información de RSE corresponden a las empresas subsidiarias de grupos transnacionales y que realizan actividad de exportación con países desarrollados, e influyen en sus prácticas. Destacan las que poseen mayor influencia en los grupos de interés debido a su actividad de explotación de recursos naturales o industriales (Delmas y Toffel, 2008; Alonso-Almeida et al., 2015; Marimon et al., 2012).

En el Perú el nivel de información de sostenibilidad de las empresas ha aumentado, principalmente para las empresas con mayor impacto ambiental y social, como es el caso de las empresas mineras y de explotación de petróleo como señalan Porro (2008) y Nakasone (2015) y cuya divulgación de sostenibilidad ambiental y social busca justificar su desempeño con sus grupos de interés (Slack, 2012; Jaskoski, 2014; Helwege, 2015).

Preguntas de Investigación.

Sobre la base de los antecedentes revisados planteamos las siguientes cuestiones de investigación:

¿La información de sostenibilidad varía según el sector empresarial y experiencia en publicaciones?

¿La información de sostenibilidad se usa para divulgación de aspectos positivos de desempeño social y ambiental?

¿La información de sostenibilidad responde a las expectativas de los grupos de interés como colaboradores, comunidades o clientes?

Metodología.

Para la presente investigación se ha aplicado la metodología de análisis de contenido de reportes de sostenibilidad, aplicada en estudios como los de Gray et al. (1995); Llena et al. (2007); Moneva et al. (2007) y Sweeney y Coughlan (2008).

El análisis de contenido se ha realizado sobre los informes de sostenibilidad y RSE de las empresas que han publicado en la base de datos de la GRI, con respecto al nivel de cumplimiento de las Guías G3 y G4 de la GRI (2006; 2013).

Se han estudiado las 69 empresas que han publicado sus memorias de sostenibilidad, entre los años 2006 y 2014, en la Sustainability Disclosure Database² de la GRI. Se han excluido organizaciones sin fines de lucro para un análisis más homogéneo de las empresas de distintos sectores.

La evaluación del nivel de cumplimiento se ha hecho mediante una escala de Likert sobre 27 variables cuantitativas, basadas en los indicadores de las Guías G3 y G4 de la GRI sobre la estrategia y prácticas de RSE. Para ello se elaboró una herramienta de evaluación para valorar el nivel de información con respecto al nivel de cumplimiento, que considere los principios de contenido y calidad de la Guía del GRI (2006), en la información sobre el enfoque de gestión y los indicadores de desempeño económico, ambiental y social.

Se aplicaron herramientas de análisis multivariante correspondientes al análisis factorial para reducir las variables a componentes que expliquen la actividad de información sos-

² Acceso del 30 de octubre de 2015 en <http://database.globalreporting.org/>

tenibilidad y pruebas ANOVA para determinar la significatividad de las diferencias en el nivel de información según el sector empresarial y otras variables.

Análisis de Resultados.

Del análisis de las empresas peruanas que publican sus informes de sostenibilidad en la base de datos de la GRI, encontramos que Perú es el quinto país en orden de número de memorias publicadas entre los años 2014 y 2015 como muestra el Cuadro 1.

Cuadro 1: Número de empresas latinoamericanas con publicación en la GRI.

País	Número de Organizaciones	Porcentaje
Brasil	395	33%
Colombia	234	19%
México	138	11%
Argentina	134	11%
Chile	121	10%
Perú	81	7%
Ecuador	28	2%
Bolivia	19	2%
Uruguay	16	1%
Otros	37	3%
Total	1203	100%

Fuente: Propia basado en la Sustainability Disclosure Database en Octubre de 2015.

El número de publicaciones desde el 2006 ha presentado un aumento significativo, sin embargo el 2013 y 2014 se observa una pequeña disminución de publicaciones afectadas probablemente por el decrecimiento económico del país, reducción de inversiones y conflictos por demandas sociales importantes.

El mayor número de publicaciones corresponde a las empresas mineras, industriales y de servicios. La actividad productiva de las empresas mineras, tiene una fuerte influencia e impacto en las comunidades campesinas y en el medioambiente donde se desarrollan estas colectividades, por ello se presenta una necesidad de rendir cuenta sobre una actividad responsable, frente a la sociedad y organizaciones civiles y Estado (Slack, 2012; Jaskoski, 2014).

Las empresas de servicios y comerciales divultan principalmente su desempeño con colaboradores y clientes. Las empresas agroindustriales presentan importante información dirigida a sus clientes sobre la calidad de sus procesos y productos que exportan a países desarrollados, como los de la UE (Marimon et al., 2012).

Debe resaltarse que para el periodo de estudios cerca del 50% de las empresas ha publicado dos memorias de sostenibilidad y solo un 10% han realizado publicaciones periódicas en el periodo estudiado, como se observa en el Gráfico 2. Este hecho puede explicar que las empresas no utilizan la información como una herramienta de control y gestión de objetivos de sostenibilidad con sus grupos de interés.

Gráfico 1: Número de Publicaciones los últimos años según Sector.



Fuente: Propia basado en la Sustainability Disclosure Database en Octubre de 2015.

Para las empresas que publican periódicamente (más de dos publicaciones) sus memorias presentan un muy buen nivel de información de gestión y grupos de interés, hacen un seguimiento de los objetivos estratégicos de sostenibilidad, además presentan un buen desempeño ambiental. Estas empresas comprenden empresas financieras, mineras, industriales y de telefonía. Las empresas con menor número de memorias publicadas solo destacan en la información de desempeños laborales y sociales con la comunidad, comprenden principalmente empresas industriales y de servicios.

Con respecto a la información por sector empresarial, como se muestra en el Gráfico 3, corresponde a las empresas mineras, financieras e industriales que cotizan el mayor nivel de información de sostenibilidad, una mayor experiencia de publicación, una gran influencia de los grupos empresariales internacionales a los que pertenecen y una importante respuesta a las expectativas de sus grupos de interés como son los clientes en el caso de las empresas financieras e industriales y las comunidades en el caso de las empresas mineras.

A pesar de no cotizar las empresas de servicios, comerciales y agroindustriales estudiadas, también presentan una importante información de sostenibilidad, de forma más voluntaria respecto a sus productos y orientada a sus clientes locales y del exterior principalmente.

Gráfico 2: Porcentaje de Frecuencia de Información de Sostenibilidad.

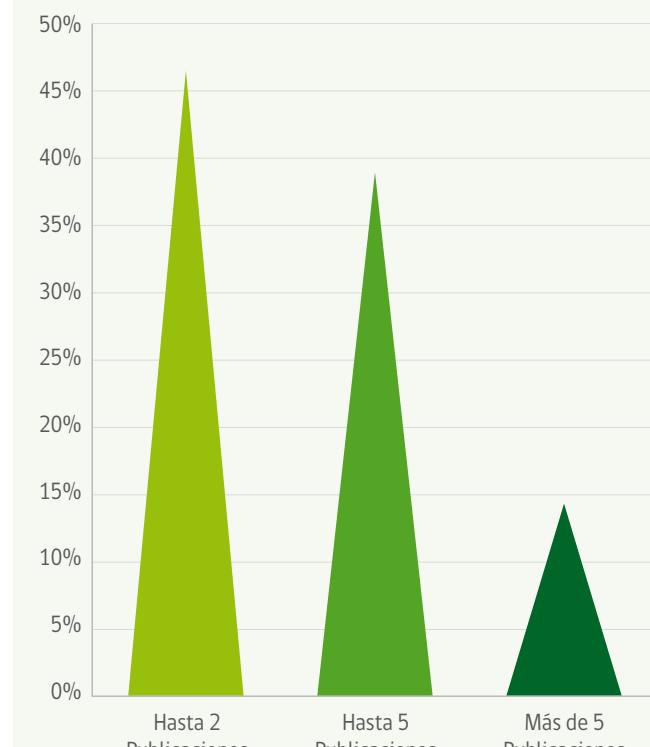
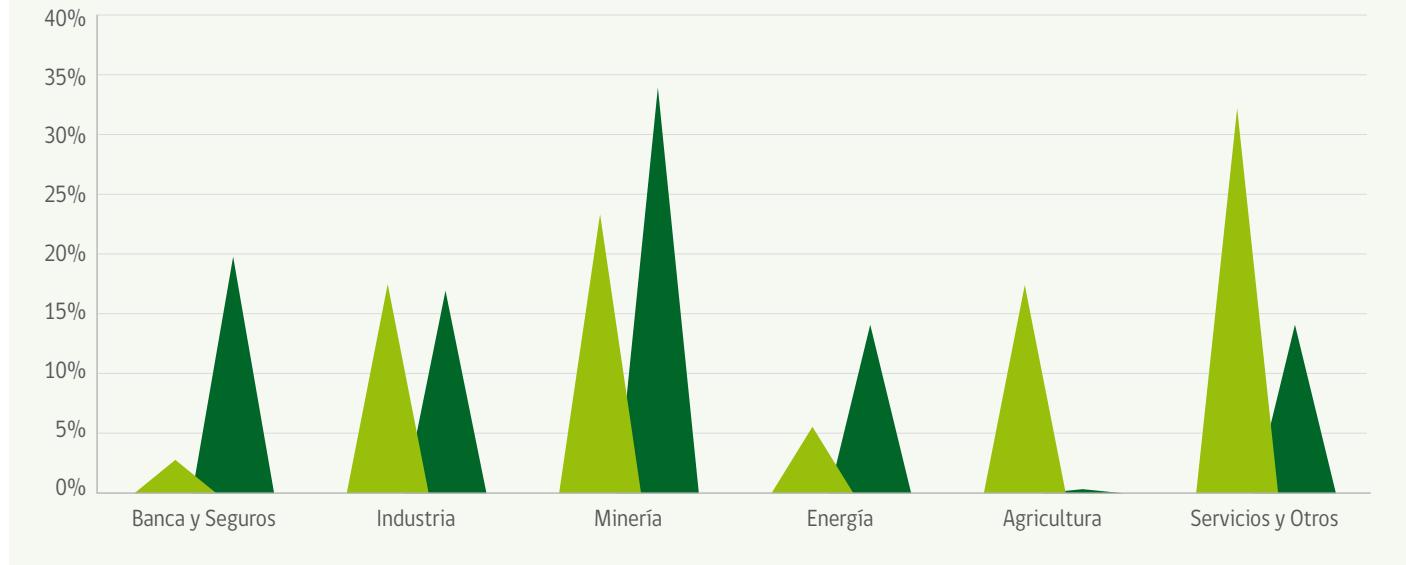


Gráfico 3: Porcentaje del Nivel de Información por Sector y Cotización.

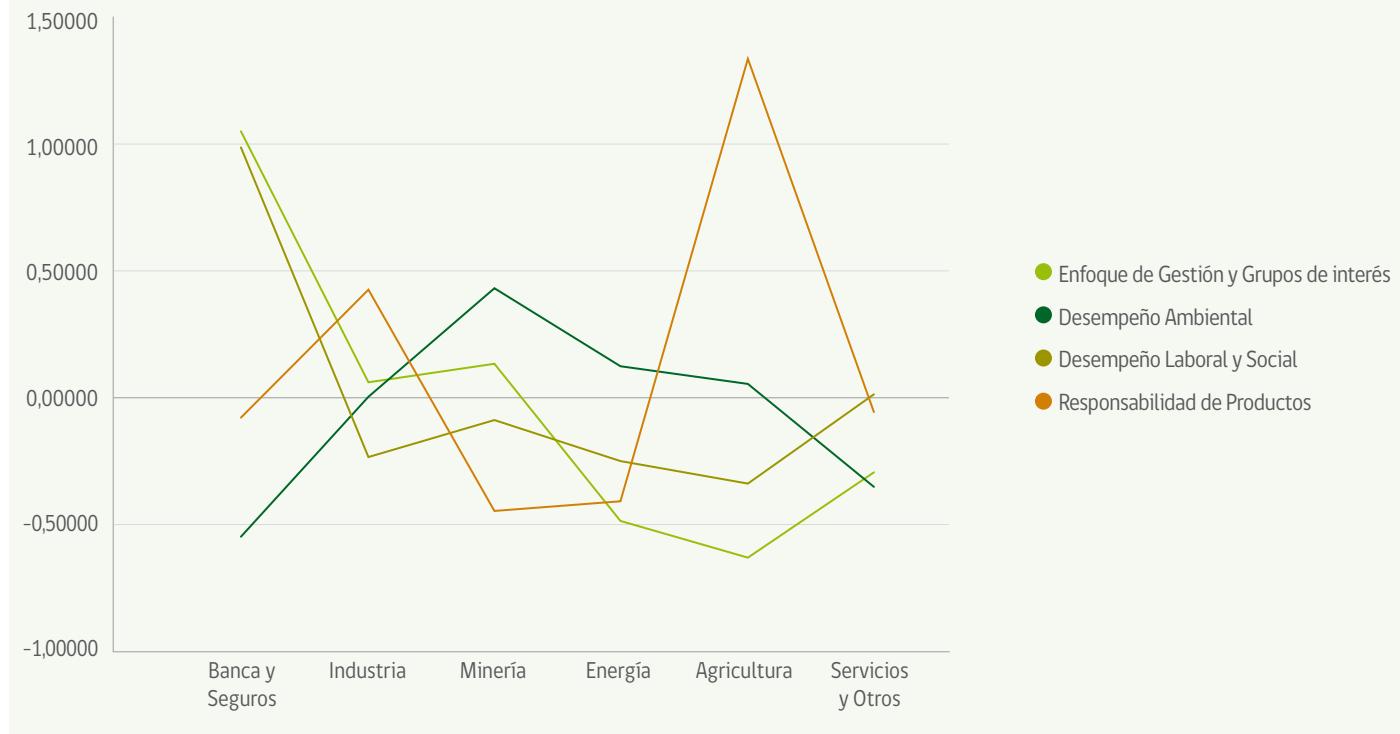
● Cotiza
● No Cotiza



Con respecto al análisis factorial se redujo a cuatro componentes las variables estudiadas, la prueba resultó confiable, se obtuvo un estadístico de 0,754 de adecuación muestral y una significatividad de 0 (sig<0.05) de rechazo de hipótesis nula de independencia de variables según pruebas de Kaiser-Meyyer-Olkin y Bartlett respectivamente.

Los componentes se muestran en el Gráfico 4, donde el nivel de información según los indicadores de RSE, representados en los cuatro factores son muy distintos según el sector empresarial al que pertenecen, cada actividad empresarial muestra disímiles niveles de información (Alonso-Almeida et al., 2011; Fifka, 2013).

Gráfico 4: Media de los Componentes del Análisis Factorial según Sector Empresarial.



Para evaluar la significatividad de las diferencias en el nivel de información por sector empresarial, se realizaron las pruebas ANOVA de un factor para los cuatro componentes, donde se observa diferencia en el nivel de información para los distintos sectores empresariales.

El primer componente de "enfoque de gestión y grupos de interés" representa los indicadores de enfoque estratégico de la RSE y gestión con los grupos de interés así como la implementación de sistemas de gestión de calidad, ambiental y éticos. En el estudio corresponde a las empresas financieras, grandes industrias y mineras, los mayores niveles de información de este componente. Estas empresas definen en sus objetivos estratégicos a los grupos de interés clave e invierten, de acuerdo con sus recursos, en sistemas de gestión de calidad y ambientales.

El segundo componente de "desempeño ambiental" representa las prácticas según los indicadores ambientales relacionados con la gestión de agua, residuos, emisiones, energía. Es característico y con mayor incidencia en las empresas mineras, así como en las empresas industriales y de energía, por su naturaleza estas

empresas utilizan recursos naturales y rinden cuenta sobre su desempeño con los residuos, agua, energía y emisiones.

El tercer componente de "desempeño laboral y social" representa las prácticas según los indicadores laborales y sociales que comprenden los de derechos humanos. Este desempeño es ampliamente desarrollado por las empresas financieras y de seguros que muestran un importante desempeño con sus colaboradores y sociedad. Las empresas mineras y de servicios (constructoras y telefonía) además de su desempeño ambiental realizan una importante labor social y promueven las iniciativas del Pacto Mundial.

Finalmente, el componente de "desempeño de responsabilidad de productos" representa las prácticas según los indicadores de responsabilidad de productos con los clientes. Destacan notoriamente las prácticas de seguridad e información de productos de consumo o exportación de empresas industriales y agrícolas, al respecto se informa sobre la calidad de los procesos y productos así como certificaciones de calidad.

Para evaluar la significatividad de las diferencias en el nivel de información por sector empresarial, se realizaron las pruebas ANOVA de un factor para los cuatro componentes, como se muestran en el Gráfico 6, donde se observa diferencia en el nivel de información para los distintos sectores empresariales. Se encuentra diferencia significativa ($\text{sig.} < 0.05$) en el nivel de información por sector empresarial para los componentes de enfoque de gestión y grupos de interés y responsabilidad de productos. Para los desempeños ambientales, laborales y sociales no se presentan diferencias significativas según el sector empresarial.

Con respecto al desempeño laboral y social, debe señalarse que las empresas mineras y energía, que consideran clave su desempeño social y laboral, no presentan un alto nivel de dicha información, se observa mucha actividad filantrópica con las comunidades y cumplimiento principalmente legales y de seguridad con sus trabajadores. En cambio son las empresas financieras, servicios y comerciales las que presentan un importante nivel de información de desempeño con sus colaboradores, como son capacitaciones, igualdad de oportunidades y condiciones laborales.

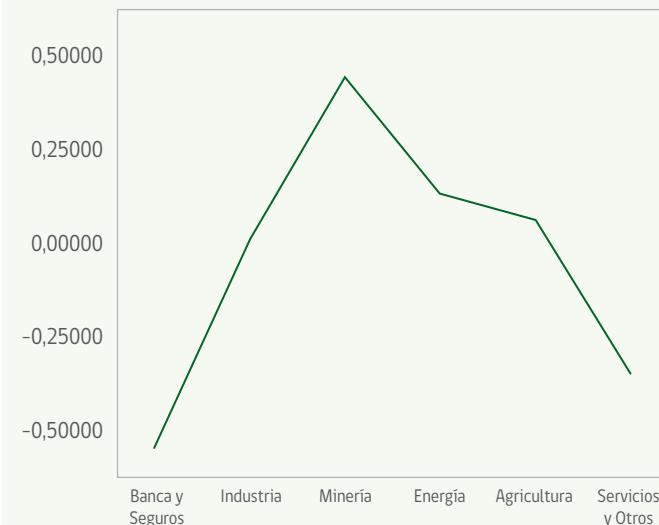
Las empresas agroindustriales e industriales que ofrecen productos de consumo y exportación destacan en su desempeño de responsabilidad de productos y procesos de menor impacto ambiental. Cuidan la calidad de sus productos, como café, palma, espárragos, las certificaciones de calidad y ambientales, certificaciones sanitarias, etiquetas, insumos orgánicos, para cumplir con las expectativas de sus clientes del exterior principalmente.

Gráfico 6a: Media y Análisis del Enfoque de Gestión y Grupos de Interés, según Sector Empresarial.



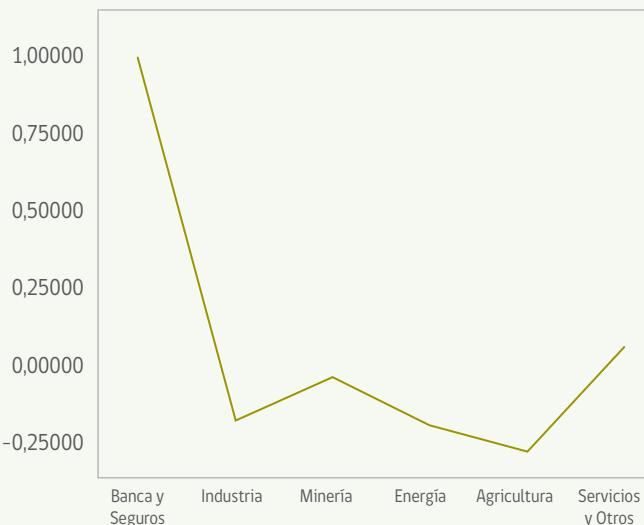
ANOVA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	14,588	5	2,918	3,441	0,008
Dentro de grupos	53,412	63	0,848		
Total	68,000	68			

Gráfico 6b: Media y Análisis del Desempeño Ambiental, según Sector Empresarial.



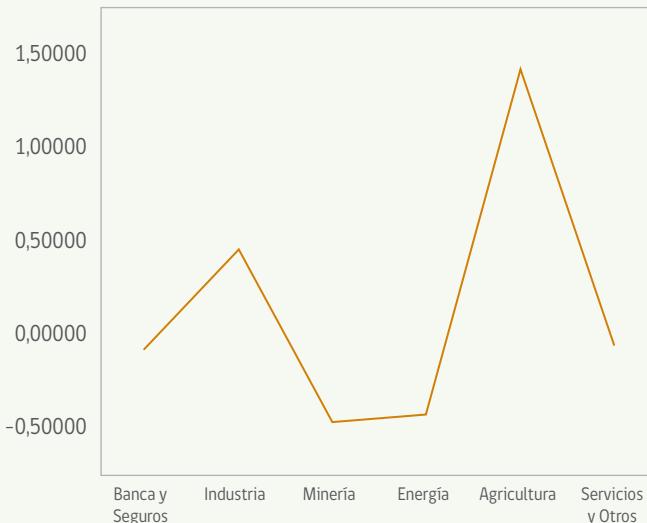
ANOVA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8,073	5	1,615	1,697	0,148
Dentro de grupos	59,927	63	0,951		
Total	68,000	68			

Gráfico 6c: Media y Análisis del Enfoque de Desempeño Laboral y Social, según Sector Empresarial.



ANOVA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	9,768	5	1,954	2,113	0,075
Dentro de grupos	58,232	63	0,924		
Total	68,000	68			

Gráfico 6d: Media y Análisis de Responsabilidad de Productos, según Sector Empresarial.



ANOVA	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8,073	5	1,615	1,697	0,148
Dentro de grupos	59,927	63	0,951		
Total	68,000	68			

Conclusiones.

La trayectoria de divulgación de sostenibilidad de las empresas peruanas está referida a muy pocas empresas a la fecha del estudio. De las empresas estudiadas, solo 35 corresponden a empresas cotizadas que representan el 13% del total de empresas que cotizan en la bolsa de valores de Lima.

La práctica de divulgación para la mayoría de empresas peruanas, no es uniforme, varía según el sector y experiencia en publicaciones y pocas publican periódicamente e informan sobre mejoras en la gestión.

La mayoría usa la información para divulgación de aspectos positivos de desempeño laboral y social principalmente. Esto puede deberse solo a una búsqueda de legitimación y mejora de reputación (Moneva y Llena, 2000; O'Donovan, 2002; Gifford y Kestler, 2008; Marimon et al., 2012).

Las empresas mineras son un caso particular. La influencia de las comunidades campesinas y el impacto social, las reclamaciones de impactos ambientales de poblaciones cercanas a los centros mineros, obligan a una divulgación de sostenibilidad ambiental y social que justifique su desempeño (Slack, 2012; Jaskoski, 2014; Helwege, 2015).

Se observa un incremento de divulgación de empresas agroindustriales y de producción de consumo, que orientan sus enfoques y prácticas de sostenibilidad a sus clientes locales del exterior e informan sobre la gestión de sus productos, en calidad, producción limpia, salud y certificaciones (Araya, 2009; Alonso-Almeida et al., 2015). Además existe una importante influencia de empresas transnacionales con las que operan comercialmente o son inversores (Perez-Batres et al., 2010; Fifka, 2013).

Las implicancias de esta investigación, se refieren a una necesidad de investigar otros factores, como el tamaño de las empresas, enfoque estratégico o actitud de la gerencia y de la información de sostenibilidad.

Referencias.

- Araya M. (2006).** Exploring Terra Incognita: Non-financial Reporting in Corporate Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 25-38.
- Alonso-Almeida, M., Marimon, F., y Llach, J. (2015).** Difusión de las memorias de sostenibilidad en Latinoamérica: análisis territorial y sectorial. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 139-149.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004).** Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, Madrid: AECA.
- Association of the Chartered Certified Accountants (ACCA). 2004.** Towards transparency: progress on global sustainability reporting 2004, ACCA. London: Business for Social Responsibility.
- Castka, P. y Balzarova, M. (2007).** A critical look on quality through CSR lenses: Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 738-752.
- Da Silva S. y Aibar B. (2011).** Factores determinantes del grado de información medioambiental divulgada en las grandes empresas que operan en Portugal: un análisis univariante. *Base*, 8(1), 3-19.
- Delmas M. y Toffel M. (2008).** Organizational responses to environmental demands: opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.
- Fifka, M. (2013).** Corporate responsibility reporting and its determinants in comparative perspective: a review of the empirical literature and a meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, 22(1), 1-35.
- Gifford B. y Kestler A. (2008).** Toward a theory of local legitimacy by MNEs in developing nations: Newmont mining and health sustainable development in Peru. *Journal of International Management* 14, 340-352.
- Gray R., Kouhy R. y Lavers, S. (1995).** Methodological themes: constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies'. *Accounting, Auditing & Accountability*, Vol. 8 (2), 78-101.
- Gray R., Owen D. y Adams C. (1996).** Accounting & Accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting, London: Prentice Hall.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2006):** Sustainability reporting guidelines. Amsterdam.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2013):** Sustainability reporting guidelines. Amsterdam.
- Helwege, A. (2015).** Challenges with resolving mining conflicts in Latin America. *The Extractive Industries and Society*, 2(1), 73-84.
- Jamali, D. (2007).** The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112(1), 1-27.
- Jamali D., Zanhouri M. y Keshishian T. (2009).** Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87 (3), 355-377.
- Jaskoski (2014).** Environmental licensing and conflict in Peru's mining sector: a path-dependent analysis. *World Development*, (64), 873-883.
- Llena F., Moneva J.M y Hernández B. (2007).** Environmental disclosures and compulsory accounting standards: the case of Spanish annual reports. *Business Strategy and the Environment*, 16 (1), 16-53.
- Luken R. y Stares, R. (2005).** Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity?. *Business Strategy and the Environment*, 14(1), 38-53.
- Marimon F., Alonso-Almeida, M., Rodríguez, M., y Alejandro, K. (2012).** The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point?. *Journal of Cleaner Production*, 33, 132-144.
- Moneva J.M. y Llena F. (1996).** Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en bolsa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 25(87), 361-401.
- Moneva J.M., Archel P. y Correa C. (2006).** GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30 (2), 121-137.
- Moneva J.M., Acero I. y Llena F. (2007).** Evaluación de la Información de Sostenibilidad en las Cajas de Ahorro Españolas, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 17 (1), 99-125.
- Moneva J.M. Llena F. (2000).** Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain, *European Accounting Review*. 9(1), 7-29.
- Nakasone, G. (2015).** Contabilidad ambiental: una propuesta basada en los reportes de sostenibilidad en las industrias minera, petrolera y de gas. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 10(19), 1.
- O'Donovan G. (2002).** Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371.
- Perez-Batres L., Miller V. y Pisani M. (2010).** CSR, Sustainability and the Meaning of Global Reporting for Latin American Corporations. *Journal of Business Ethics*, 91 (2), 193-209.
- Porro Rivadeneira, M. (2008).** Responsabilidad social empresarial en el Perú. *Revista e-mercatoria*, 7(1). 1-14.
- Porter M. y Kramer M. (2006).** Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Quiroz P. (2009).** Responsabilidad social empresarial como base para el desarrollo sostenible en el Perú. *Gestión Joven*, (3), 6.
- Sweeney L. y Coughlan J. (2008).** Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 113-124.
- Slack K. (2012).** Mission impossible?: Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 179-184.
- Tostes, M. y Chero, L. C. (2010).** Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009. *Derecho PUCP*, (64), 299-315.

**Artículo
Académico**

The Oil and Gas Business and the “Fracking” Issue.



Luciano Correa Vivar

Master of Science in Operation Research and Industrial Engineer. University of Texas at Austin. Research Engineer Associate, University of Texas at Austin.

The development of unconventional natural gas has played a significant role in the U.S. economy and it is considered to be one of the potential solutions for the nation to become independent of hydrocarbon imports from foreign countries.

Abstract.

This article analyzes the major geopolitical implications involved in the development of the highly controversial unconventional natural gas (shale gas) industry in the US. It is unquestionable that this process has brought not only significant new technologies (like fracking) and economic growth, but also has created important environmental concerns, and in spite of all the political-scientific efforts and discussions, we are still far to achieve a public policy strategy that balances sustainability with economic growth.

Resumen.

Este artículo analiza las principales implicancias geopolíticas asociadas al desarrollo de la controversial industria del gas natural no convencional (shale gas) en Estados Unidos. Sin lugar a dudas este proceso no solo ha generado importantes desarrollos tecnológicos (como es el “fracking”) y crecimiento económico, sino que además ha creado una constante preocupación medioambiental en la población, y a pesar de todo el esfuerzo y discusión política-científica del tema, todavía se está lejos de alcanzar una estrategia que equilibre sustentabilidad y desarrollo económico.

Background.

The development of unconventional natural gas has played a significant role in the U.S. economy and it is considered to be one of the potential solutions for the nation to become independent of hydrocarbon imports from foreign countries. The consumption of natural gas in the U.S. continues to show increasing trends while prices have been declining.

Because of this so called, “golden era” of natural gas, reserve estimation of this resource has been critical for defining future energy policies with significant economic and geopolitical implications. Horizontal drilling with hydraulic fracturing has triggered this “shale gas revolution” and it is considered one of the most important technologies in the development of energy markets in recent history. Shale gas in the United States has grown in less than a decade to represent about 50% of U.S. domestic production and the export of liquefied natural gas (LNG) has become one of the most promising economic opportunities of this shale gas revolution.



Methane Air Pollution. Source: NY Times.

The Basics.

Shale gas is mostly methane (CH_4), which it is extracted from rocks formed by the accumulation of sediments (sedimentary rocks) more than 300 million years ago. Shales were created by deposition of fine particles of silt and clay at the bottom of shallow ancient seas, deposit of these sediments were compressed under the weight of water and other sediments and these particles cemented together. In this process of compression, organic matter (mostly marine microorganisms) were integrated into the forming rock, locked in the tight, low permeability layers, exposed to increasing amounts of heat and pressure within the earth's crust, and ultimately transformed into oil and gas. Because of the very low permeability and porosity of shales, mechanical stimulation - hydraulic fracturing - is required to extract hydrocarbons from the rock.

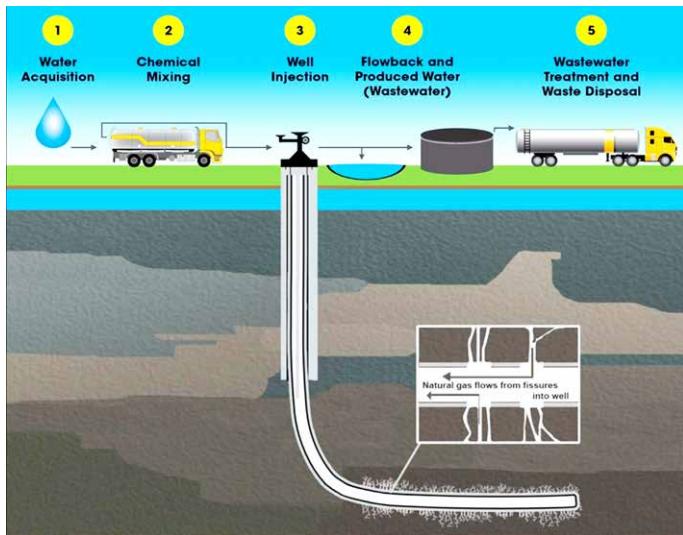
Hydraulic fracturing, usually named by the industry as "fracing" but most popularly known as "fracking", is a technique that has been applied since the 1950's but only became more popular at the end of the 1990's with the developing of unconventional natural gas. Fracking is a technique in which the rock is fractured by a liquid injected at very high pressure into a wellbore, this creates cracks in the rock formations through which natural gas and petroleum can flow more freely. When the hydraulic pressure is removed from the well, small grains of hydraulic fracturing proppants, such as sand and other aluminum oxide, keep the fractures open once the rock achieves geologic equilibrium.

The Business.

Investing in energy stocks could be a complicated puzzle and therefore a good understanding of how the businesses derive revenue is a key knowledge.

Exploration and production (E&P) firms are focused on finding reservoirs, drilling oil and gas wells (exploratory, also known as "wildcat" wells, and development wells), and producing and selling these hydrocarbons to refineries or pipeline companies. This activity is usually referred to as upstream oil and gas business. Nowadays, several hundred of E&P companies are trading on U.S. stock exchanges. Since company cash flows and income statement accounts are directly linked to oil and gas production, investors are more interested in profit potential, which is production increasing over time without increasing new debt and equity securities. The combination of those factors, *ceteris paribus*, is what drives earnings per share growth. Usually analysts use E&P financial statements in addition to other reports to analyze revenue and costs on a per-unit-of-production basis, and therefore it is important to understand the basic production terminology when assessing E&P stocks.

E&P companies measure oil production in terms of barrels (a barrel, abbreviated as "bbl", is equivalent to 42 U.S. gallons) and gas production is described in terms of standard cubic feet (measure of gas quantity at 60° Fahrenheit and 14.65 pounds per square



Hydraulic Fracturing Water Cycle.

Source: US Environmental Protection Agency - EPA.

inch of pressure). Gas market contracts are traded on the New York Mercantile Exchange (NYMEX) futures market in terms of million British thermal units (mmbtu) which is equivalent to 970 cubic feet of gas, but to simplify, investors consider a one-million of cubic feet (mcf) of gas as equivalent to one mmbtu.

E&P oil and gas reserves are reported in terms of bbl and mcf and they represent the quantity of hydrocarbons that is still in underground reservoirs. Reserves are fundamental to value E&P companies and to forecast revenue and cash flow streams, but unfortunately companies are not obliged to disclose reserves values under Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) and this information is not directly revealed in public financial statements. New reserves are the main source of future revenue, in absence of new reservoirs, revenue will come only from a finite and depleting quantity of hydrocarbons and it will naturally decline over time.

Reserves can be classified in two main categories, proved or unproved, in addition, unproved reserves can be sub classified as probable and possible. Identifying reserves in these categories gives an indication of the probability of recovery. Proved reserves are the relevant for investors and represent the quantities of hydrocarbons which, by analysis of geological and engineering data, can be estimated with reasonable certainty, in this case it has to be at least 90% probability that the quantities actually recovered will be equal or exceed the estimate. Proved reserves can be categorized as developed (from current producing wells) or undeveloped (expected to be recovered from new wells on undrilled acreage). Investors are particularly interested in reserve

growth over time which is achieved by discovering or acquiring new reserves.

Reserves are important in the calculation of net asset value for the company. Computation of this number could be performed in two stages: the estimation of the present value of after-tax cash flows from proved developed reserves (existing wells), and estimation of the present value of cash flows from undeveloped acreage and future exploration activity. The first stage is usually obtained based on traditional net present value approaches, where the main variables are price, production, and discount rates. The main difference with other industries is on the forecast of oil and gas production, since the reservoir represents a finite amount of hydrocarbons, current wells will follow a declining production rate thru time, which is affected by several factors such as geology of the reservoir, recovery technologies, and drilling processes. The second stage represents a major challenge and it requires a very deep knowledge of the company's undeveloped acreage and drilling prospects in that acreage. This value will be based on computation of total in-ground resources, estimation of the number of potential new wells to be drilled in the area based on acre-spacing regulations and other restrictions.

E&P companies normally work with other companies for the drilling process. Revenue of drilling companies is not linked directly to oil and gas production, but more typically to activity level in the industry, which is measured by the number of rigs working in the area at any specific time. Main services provided by other upstream companies include well logging, cementing, casing, perforating, fracturing and maintenance.

As already mentioned, in the case of E&P companies, investors are more concerned about current production, potential of undeveloped resources, and planned exploration activity, but in the case of drilling and service companies, investors should focus more on the energy cycle, competitive conditions, and impact of oil and gas prices over time.

The Policy and Political Issue.

Like the exploitation of any other natural resource, the development of oil and gas reserves has risks of environmental degradation, health and safety issues. This area, and especially the use of fracking technology, has been so controversial and debated, that has been one of the major subjects of several lawsuits, and even considered the main plot in various popular films ("Promised Land", "GasLand", and "FrackNation").

In the case of E&P companies, investors are more concerned about current production, potential of undeveloped resources, and planned exploration activity, but in the case of drilling and service companies, investors should focus more on the energy cycle, competitive conditions, and impact of oil and gas prices over time.

Major risks of fracking have been identified in all areas: water, air, community, and land, being the first two the most investigated. Oil and gas operations create potential emissions of volatile organic chemicals, and greenhouse gases such as methane, nitrogen oxides, and other air pollutants. Construction of wells, injections, use of freshwater, and wastewater disposal create risks of freshwater depletion, contamination of groundwater, and surface water pollution. Increased earthquake events in some regions, such as Oklahoma and Texas have been a particular concern for the communities. In addition, oil and gas operations have been associated to more traffic, visual and noise pollution. How significant these risks are over the long term is presently unclear and in need of continued study.

In the last five years, regulators have been very active addressing the risks of developing unconventional resources and improving the regulatory framework for fracking. All of these improvement and innovations in regulation have and will continue affecting not only operational costs to operators but also industry efficiency.

It is well known that methane (CH₄) emissions are greenhouse gases (GHG) more powerful and effective at trapping heat in the atmosphere than carbon dioxide (CO₂). Methane is one of the most important GHG after H₂O vapor and CO₂ with a Global Warming Potential (GWP) of 25. The GWP of any greenhouse gas is computed

as the ratio of the time integrated radiative forcing from the release of 1 kg of a substance relative to 1 kg of CO₂ (IPCC 2001). GWP of 25 indicates that methane is 25 times as effective and potent as CO₂ on a 100 year timescale and therefore CH₄ emissions can have a substantial impact on climate change threatening health and welfare of current and future generations.

According to the Inventory of U.S. Greenhouse Gas Emissions and Sinks 1990–2013 report from the Environmental Protection Agency (EPA), the natural gas and petroleum systems is the largest industrial emitter of CH₄, accounting for about 30% of US emissions. For this reason, on August 2015, EPA administrator proposed new rules in order to reduce methane emissions from oil and gas production ("methane rule" under section 111(b) of the Clean Air Act). This rule would reduce CH₄ emissions between 340,000 and 400,000 tons by 2025, as well as 170,000 to 180,000 tons of other volatile organic compounds and 1,900 to 2,500 tons of hazardous air pollutants. Obama Administration said methane emissions are down compared to the levels observed in 1990, but are on a rising trend by 25% by 2015 if changes are not made. The White House expects to reduce emissions by 45% below 2012 levels by 2025.

In another study, Howarth et al. 2014, stated that CH₄ emissions from unconventional natural gas (shale gas) are significant higher than the emissions generated in production of conventional reservoirs, concluding that the climate impact of shale gas may be worse than of conventional fossil fuels. Nevertheless, this study has been highly questioned and disputed, Brown, K. article in "Energy in Depth", April 2014 for example, stated that the authors of Howarth study are "well known activists promoting the banning of hydraulic fracturing", Brown also indicates that in Howarth's study, researchers specifically targeted high emission areas, did not use direct measurements, considered small sampling, and contrary to their findings, as natural gas production has gone up, we have observed that methane emissions have fallen dramatically.

In September 2013, The University of Texas at Austin released what has been considered one of the most comprehensive studies on methane to date (Allen, et al. 2013), this study took direct measurements of CH₄ from 190 natural gas production sites during completion operations for hydraulically fractured wells. One of the major findings of this study is that total annual methane emissions from all sources were "comparable" to EPA's estimates.

A more recent study (Zimmerle, et al. 2015) shows that the majority of methane emissions in the oil and natural gas operations come from probably through the flaring of gas and other actions not accounted for in the EPA data.

As mentioned earlier, the development of unconventionals by using horizontal drilling and hydraulic fracturing technologies has been also associated to environmental hazards related to water quality. Risks are present in each stage of the hydraulic fracturing cycle: water acquisition, chemical mixing, injection, flowback and produced water, and wastewater treatment and waste disposal. In the last decade there has been a generalized public concern regarding the impacts of hydraulic fracturing on drinking water and EPA has been very active investigating the relationship between this technology and water resources. EPA conducted several studies in this matter and all of them have found a lack of evidence to support the hypothesis of a general, systemic impacts on drinking water resources in the United States (EPA, June 2015). Nevertheless, EPA is aware of the risks imposed by the industry on water quality and in its last report, the agency has explicitly stated that "there are above and below ground mechanisms by which hydraulic fracturing activities have the potential to impact

to the population of domestic wells available, which may explain the difference in prior findings.

Even though, in general, studies show no evidence of contamination of drinking water associated to hydraulic fracturing, public concern keep asking for more control, more data availability, and therefore more regulation to ensure the sustainable future of unconventional natural gas to help improving public confidence.

Despite of the progress made, there is still a strong resistance in the industry to regulation, with opponents arguing that such standards are too costly and will make U.S. unconventionals uncompetitive.

Environmental compliance cost is a negative element for developing the industry, in particular when regulation is based on concepts that are not understood correctly and rules are imposed by sensationalism instead of protection and sustainability. Compliance

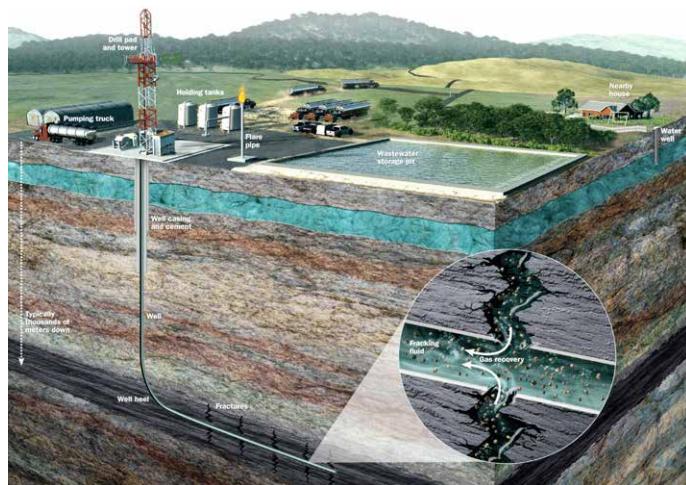
In general, studies show no evidence of contamination of drinking water associated to hydraulic fracturing, public concern keep asking for more control, more data availability, and therefore more regulation to ensure the sustainable future of unconventional natural gas to help improving public confidence.

drinking water resources". They include extensive water withdrawals in areas with low water availability; spills of hydraulic fracturing fluids and produced water; fracturing directly into underground drinking water resources; below ground migration of liquids and gases; and inadequate treatment and discharge of wastewater. Other studies (Larson, et al. 2015, and Osborn, et al. 2011) have found no evidence for contamination of the shallow groundwater in the Barnett Shale, Marcellus, and Utica formations associated to hydraulic fracturing. Dissolved gases and other concentrations are found in study samples, but in the case of the Barnett Shale, Larson, et al. stated that these concentrations are most likely "associated to mechanism for fluid migration occurred over geologic time periods and along pre-existing fractures".

Seigel et al (2015), used a set of 11,300 dissolved methane analysis, and found no statistically significant relationship between methane concentrations in groundwater from domestic water wells and proximity to pre-existing oil or gas wells. Seigel et al, stated that previous studies used small sample sets compared

costs have been analyzed under different approaches and in most cases they represent a significant part in the budget of companies, they are so critical that they can actually halt production.

Even though fracking has been mostly considered as a negative concept, the development of shale gas has created several positive impacts on supplies, consumer prices, and other environmental benefits that are usually ignored. Natural gas provides a quarter of overall U.S. energy, and it is used to generate a quarter of the U.S. electricity. Natural gas provides heat for over 50 million residences and businesses. Shale gas industry supports about 1 million American jobs and contributes more than 120 billion to the U.S. Gross Domestic Product. Shale gas generates over \$250 billion annually in government. For every billion cubic feet (bcf) a day of shale gas that is produced, approximately 32,000 total jobs are supported throughout the economy. In addition to the continued displacement of coal power plants, shale gas use has helped the U.S. achieve approximately 70 percent of the CO₂ reductions targeted under the Kyoto Protocol as of 2012.



Fracking Process.

Source: https://infograph.venngage.com/p/17864/hydro-fracking-fun_1

U.S. shale gas production has increased considerably over the last decade and this trend is expected to continue through at least 2040 - rising from 11.3 trillion cubic feet (tcf) per year in 2013 to 19.6 tcf per year in 2040 (55 percent of total U.S. dry gas production) - (Energy Outlook Report. U.S. Energy Information Administration, January 2015).

The Accounting Issue.

Any oil and gas company engaged in the exploration, development and production of new oil or natural gas reserves will incur in costs that are commonly identified in one of four categories: acquisition costs, which include expenses relating to purchase or lease the right to extract the oil and gas, exploration costs, are the charges associated to gathering and analyzing geophysical and seismic data, and other expenses related to drilling a well, development costs, which involve the preparation of reserves for production, such as construction of roads, additional drilling, well completion work, and other expenses associated to infrastructure to extract, gather and store hydrocarbons from the reserves, and production costs, which are incurred in extracting oil or natural gas from the reserves.

Oil and gas companies follow either the full cost or successful efforts accounting methods for recording exploration and production activities.

Successful Efforts (SE) method allows a company to capitalize only those expenses associated with successfully locating new oil and

natural gas reserves. For unsuccessful results (usually called "dry hole"), the associated operating costs are immediately charged against revenues for that period.

Full Cost (FC) method, allows all operating expenses relating to locating new oil and gas reserves - regardless of the outcome - to be capitalized, therefore, exploration costs (tangible and intangible drilling costs) are capitalized by being added to the balance sheet as part of long-term assets.

The SE method is ruled by Statement of Financial Accounting Standard (FAS) 19 Financial Accounting and Reporting by Oil and Gas Producing Companies, amended by FAS 69 and 25. The full cost method is governed by the Securities and Exchange Commission (SEC) Regulation S-X Rule 4-10 Financial Accounting and Reporting for Oil and Gas Producing Activities. These two regulating bodies have not found a conceptual common ground needed to establish a single accounting approach.

Most international natural resource companies use SE accounting, about 60% of the 100 largest E&P companies use this method, and International Financial Reporting Standards (IFRS) limits the practice of the FC method. With the adoption of IFRS 6 "Exploration for and Evaluation of Mineral Resources", it is expected that most companies with FC method will change their current accounting policies.

The choice of any accounting method will affect how net income and cash flow numbers are reported. Exploration costs capitalized under either method are recorded on the balance sheet as part of long term assets, consistent with GAAP, which requires that costs to acquire those assets be charged against revenues as the assets are used, oil and gas reserves are considered productive assets.

A company that follows the SE method will charge all intangible costs to the income statement as part of that period's operating expenses. All tangible drilling costs associated with the successful discovery of new reserves are capitalized, and those incurred in an unsuccessful effort are also added to operating expenses for that period.

These two alternative methods are the result of two alternative views of exploring and developing oil and gas reserves. The SE method is based on the principle that the ultimate objective of an oil and gas company is to produce from reserves located and developed, therefore only those costs relating to successful efforts should be capitalized, and because there is no change in productive assets with unsuccessful results, costs incurred with

that effort should be expensed. On the other hand, the FC method considers that the dominant activity of an oil and gas company is simply the exploration and development of oil and gas reserves. Therefore, all costs incurred in pursuit of that activity should first be capitalized and then written off over the course of a full operating cycle.

As we can observe, basically SE and FC methods differ in their approach for treating costs associated with the unsuccessful discovery of new reserves, the specific treatment of these costs by each method explains the difference in the resulting periodic net income and cash flows numbers.

Oil and gas firm's financial results are also affected by periodic charges of depreciation, depletion and amortization (DD&A) of costs. They include the depreciation of long lasting operating equipment; the depletion of costs relating to the acquisition of property and mineral rights, and the amortization of tangible non-drilling costs incurred with developing the reserves.

The periodic depreciation, depletion and amortization expense charged to the income statement is determined usually by the "units-of-production" method, under this alternative, the percent of total production for the period to total proven reserves at the beginning of the period is applied to the gross total of costs capitalized on the balance sheet.

DD&A production expenses and exploration costs incurred from unsuccessful efforts are recorded on the income statement. Initially, net income for both companies, the one using the SE and the one with FC method, is impacted by the DD&A periodic charges and production expenses, but net income for the SE company is further impacted by exploration costs that may have been incurred for that period. Thus, when identical operational results are assumed, an oil and gas company that follows the SE method is expected to report lower periodic net income than its FC counterpart.

Without the discovery of new reserves, the resulting decline in periodic production rates will later begin to negatively impact revenues and the calculation of DD&A for companies using both methods, but because the FC company's higher level of capitalized costs and resulting periodic DD&A expense with declining revenues, the net earnings of the SE company will improve relative to those for the FC, and will eventually exceed those costs.

In relation to cash flow analysis, and when identical operational outcomes are considered, the cash flows from operations (CFO) of the statement of cash flows for a company following the FC

As we can observe, basically Successful Efforts and Full Cost methods differ in their approach for treating costs associated with the unsuccessful discovery of new reserves, the specific treatment of these costs by each method explains the difference in the resulting periodic net income and cash flows numbers.

method will be superior to those for a company following the SE method. CFO is basically net income with non-cash charges like DD&A added back so, despite a relatively lower charge for DD&A, CFO for an SE company will reflect the net income impact from expenses relating to unsuccessful exploration efforts. Nevertheless, in the long term and when no new reserves are being added, CFO for both companies will be the same because adding back the DD&A effectively compensates the relatively larger impact to net income under the FC method.

There are several benefits of investing in oil and gas companies in U.S., most of them are associated to tax breaks and deductions allowed. Intangible drilling costs include everything but the actual drilling equipment and usually represent about 70% of the total cost of drilling a well, and they are 100% deductible in the year incurred. In addition, it doesn't really matter whether the well actually produces or even strikes oil, as long as it starts to operate by March 31 of the following year, the deductions will be allowed. Tangible drilling costs are the actual direct cost of the drilling equipment. These expenses are also 100% deductible but must be depreciated over seven years. The tax code specifies that all net losses are active income incurred in conjunction with well-head production and can be offset against other forms of income such as salaries, interest and capital gains. There are also tax exemptions for small producers and investors called the "depletion allowance" which excludes from taxation 15% of all gross income from oil and gas wells. Lease costs are also 100% deductible in the year they are incurred. In summary all these tax benefits illustrates how serious the

U.S. government is about developing domestic energy infrastructure, no other investment category in U.S. can compete with this vast selection of tax breaks that are available to the oil and gas industry.

Concluding Remarks.

From a political and policy point of view, fracking which is regulated under state, local, and federal laws, presents multiple issues being the most critical the effects on global warming, impacts on water supplies, and quality of life of communities where fracking is performed. The cost-benefit analysis on whether to allow fracking has been highly debated in political arenas. Political decisions have been analyzed under basic questions such as: Is immediate economic growth more important than macro, long term environmental concerns like climate change? Or Are the "externalities" ignored when damages are widely diffused?

On November 14th, 2012, after president Obama was reelected, he stated on climate change the following: "...I don't know what either Democrats or Republicans are prepared to do at this point, because this is one of those issues that's not just a partisan issue; I also think there are regional differences. There's no doubt that for us to take on climate change in a serious way would involve making some tough political choices. And understandably, I think the American people right now have been so focused, and will continue to be focused on our economy and jobs and growth, that if the message is somehow we're going to ignore jobs and growth simply to address climate change, I don't think anybody is going to go for that. I won't go for that"

Costs of fracking include the use of millions of gallons of fresh water; road and infrastructure damage, potential contaminated water in underground injection sites; noise, air and water pollution in neighborhoods; and the additional damages from more, cheaper fossil fuels being added to the atmosphere with the corresponding impact of GHG on climate change. Opponents to hydraulic fracturing argue that fracking is not sustainable, they argue that droughts increase pressures to conserve water, and even unusual storms might be the consequence of human-caused climate change from burning more fossil fuels every year.

The rules for permitting fracking will keep changing and the concept of externalities and full cost accounting will become even more critical. As Steve Koonin, former Under Secretary of the U.S. Department of Energy, stated in 2014, "We are very far from the knowledge needed to make good climate policy".

References.

- Allen, D., Torres, V., Thomas, J., Sullivan, D., Harrison, M., Helder, A., Herndon, S., Kolb, Ch., Fraser, M., Hill, D., Lamb, B., Miskimins, J., Sawyer, R., and Seinfeld, J.** "Measurements of methane emissions at natural gas production sites in the United States" Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS), Vol. 110, No 44. October 2013.
- Brown, K.** "Five Facts about Ingraffea and Howarth's Latest Methane Study" Article at Energy in Depth. April 2015.
- Deloitte & Touche LLP.** Oil & Gas Accounting, Financial Reporting, and Tax Update. Jan. 2015
- Financial Accounting Standards Board (FASB)** 19, 25, and 69.
- Howarth, R., Santoro, R., and Ingraffea, A.** "Methane and the greenhouse-gas footprint of natural gas from shale formations. Letter Climate Change Vol. 106, Issue 4, pp 679-690. June 2011.
- International Financial Reporting Standards (IFRS)** 6.
- Larson, T., Nicot, J., and Mickler P.** "Tracing natural gas transport into shallow groundwater using dissolved nitrogen and alkane chemistry in Parker County, Texas" Submitted to Proceedings of the National Academy of Sciences of the U.S., and AGU Fall Meeting, San Francisco, 2015.
- Porter, M., Gee, D., and Pope, G.** "America's Unconventional Energy Opportunity" Harvard Business School, Boston Consulting Group. June 2015.
- Osborn, S., Vengosh, A., Warner, N. and Jackson, R.** "Methane contamination of drinking water accompanying gas-well drilling and hydraulic fracturing" Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS), Vol. 108, No 20. May 2011.
- Rahm, Dianne.** "Regulating Hydraulic Fracturing in Shale Gas Plays: The Case of Texas," Energy Policy V39, 2974-2981. March 2011.
- Jackson, R., Vengosh, A., Carey, J., Davies, R., Darrah, T., Sullivan, F., and Petron, G.** "The Environmental Costs and Benefits of Fracking" Annual Review of Environment and Resources V39, August 2014.
- Siegel, D., Azzolina, N., Smith, B., Perry, E., and Bothun, R.** "Methane Concentrations in Water Wells Unrelated to Proximity to Existing Oil and Gas Wells in Northeastern Pennsylvania" Environmental Science & Technology, Vol. 49, pp. 4106-4112. July 2015.
- US Environmental Protection Agency.** "Assessment of the Potential Impacts of Hydraulic Fracturing for Oil and Gas on Drinking Water Resources" External Review Draft, EPA/600/R-15/047a. June 2015.
- Zimmerle, D., Williams, L., Vaughn, T., Quinn, C., Subramanian, G., Wilson, B., Opsomer, J., Marchese, A., Martinez, D., and Robinson, A.** "Methane Emissions from the Natural Gas Transmission and Storage System in the United States" Environmental Science & Technology, Vol. 49, pp. 9374-9383. July 2015.

**Volver
a lo Básico**

¿Qué es la Gestión de Riesgos?

La gestión de riesgos es una herramienta que puede aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos de las organizaciones.



Esteban Olivares Arellano

Magíster en Finanzas, Universidad de Chile.
Profesor Adjunto, Depto. Control de Gestión y Sistemas de Información. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Aunque existen varias definiciones aceptadas, lo que se entiende por gestión de riesgos aún no es definitivo. De hecho COSO¹ ha propuesto, el año 2016, una actualización relevante² de su modelo Enterprise Risk Management (ERM) que incluso considera una nueva definición de gestión de riesgos.

No obstante lo anterior, y considerando las definiciones más aceptadas, la gestión de riesgos puede definirse como una serie de actividades sistemáticas y coordinadas, en distintos niveles de la organización, cuyo objeto es identificar, evaluar, tratar y comunicar, eventos de riesgo relevantes que generan incertidumbre sobre el logro de los objetivos de la organización.

En otras palabras, la gestión de riesgos es una herramienta que puede aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos de las organizaciones.

La justificación para adoptar esta herramienta, tiene relación con el entorno que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Cambios muy rápidos y significativos, tanto tecnológicos, como culturales y sociales, generan más incertidumbre con respecto al cumplimiento de las metas e incluso respecto de la viabilidad de las empresas.

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es una organización privada creada en Estados Unidos con el fin generar mejores prácticas asociadas a gestión de riesgos, control interno y prevención del fraude.

² COSO ha realizado cambios significativos a su modelo de ERM. Esto implica entre otras cosas: una nueva definición de gestión de riesgos y nueva estructura con cinco componentes.

Elementos Fundamentales de la Gestión de Riesgos

Se identifican ciertos elementos fundamentales, algunos estructurales y otros como atributos, que las organizaciones deben considerar en la implementación de la gestión de riesgos, de modo de incorporar a la entidad esta herramienta de manera que agregue valor a la organización y logre mantenerse en el tiempo.

1. Estructura de gobierno. Se requiere establecer una estructura de gobierno efectiva con líneas de responsabilidad bien definidas, transparentes y coherentes. Esta estructura va desde el directorio hasta las bases de la organización, pasando por la alta administración, comités, auditoría interna y las áreas de gestión de riesgos.

2. Roles y responsabilidades. Éstos deben ser definidos para cada nivel de la estructura de gobierno. Esto es relevante pues es esperable que se generen nuevas prácticas y actividades asociadas a la gestión y debe existir claridad quién tiene las responsabilidades de llevarlas a cabo.

3. Políticas y metodologías. A través de las primeras se establecen lineamientos generales y específicos relativos a la gestión de riesgos. Las metodologías establecen la manera particular de identificación, evaluación, tratamiento y comunicación de los riesgos.

4. Cultura y difusión. Debe considerarse, con especial énfasis, el establecer una adecuada cultura de gestión de riesgos al interior de la organización. La cultura es el conjunto de comportamientos que cada una de las personas debe desarrollar para gestionar de forma proactiva los riesgos en todos los niveles.

5. Integración con la estrategia. La gestión de riesgos debe estar considerada en la visión estratégica de la empresa de manera formal y sistemática. Los riesgos estratégicos más relevantes pueden dañar de manera significativa a la organización.

6. Integración en la gestión. Es fundamental que las distintas actividades de la gestión de riesgos sean incorporadas de manera permanente en los principales procesos de la organización. En general esto se logrará cuando estas actividades agreguen valor.



¿Qué riesgos deben ser gestionados?

Deben ser gestionados todos los riesgos relevantes de cara al cumplimiento de los objetivos de la organización. Si bien hay muchas clasificaciones de los riesgos que enfrentan las empresas, a lo menos deberían considerarse las siguientes tipologías:

a) Riesgos estratégicos. Son aquellos que pueden afectar el valor de la empresa por efecto de cambios que ocurren en el entorno (político, económico y social), el entorno competitivo de la empresa, la posición estratégica del producto, tendencias del consumo, tendencias tecnológicas o bien por la acción de los grupos de interés. (Desde el punto de vista de su impacto, cualquier riesgo puede ser estratégico si afecta de manera significativa el cumplimiento de los riesgos estratégicos)

b) Riesgos financieros. Dentro de éstos se encuentran los riesgos de crédito (es la incertidumbre asociada al cumplimiento de pago por parte de los deudores de la empresa), los riesgos de mercado (está vinculado con la posibilidad de que se produzcan pérdidas por las fluctuaciones de los precios del mercado) y de liquidez (asociado a la posibilidad de incumplimiento de compromisos de corto plazo)

c) Riesgos operacionales. Son aquellos riesgos asociados a fallas o inadecuación de los procesos, personas y tecnología de una empresa. Incorpora por tanto los riesgos tecnológicos y también se incluyen eventos externos como desastres naturales o la acción de terceros. Se consideran en general dentro de esta categoría a los riesgos legales.

o por establecer, de modo de minimizar tanto impactos como probabilidades de ocurrencia de los riesgos relevantes.

Modelos de Gestión de Riesgos.

Los modelos de gestión de riesgos más usados hasta ahora, han sido ISO 31000 (antes modelo australiano-neozelandés de gestión de riesgos) y COSO ERM. Como ya se mencionó, este último está siendo modificado en forma relevante respecto de su versión original (año 2004) y en 2017 debería tener su versión definitiva.

La ISO 31000 es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones.

Las organizaciones deben centrarse en primera instancia en los riesgos relevantes (aquellos que pueden causar un impacto significativo en el logro de los objetivos), los que deberían ser un número más bien acotado.

Lo anterior, junto con identificar y evaluar las acciones de mitigación establecidas o por establecer, minimizan tanto impactos como probabilidades de ocurrencia de los riesgos relevantes.

¿Y en qué riesgos nos concentrarnos?

Si bien, todas las categorías de riesgos mencionadas pueden ser importantes para una organización, es útil comenzar identificando los riesgos inherentes (propios de la organización, asociados a su tipo, naturaleza, giro, etc.) más relevantes considerando los objetivos establecidos y las estrategias que se han implementado. En otras palabras, es necesario identificar todos aquellos eventos, circunstancias o factores que generan incertidumbres relevantes frente al cumplimiento de los objetivos. Es necesario además, identificar las acciones de mitigación o controles claves que la organización ha implementado para mitigar los riesgos relevantes que pueden materializarse.

Hay que hacer hincapié que, las organizaciones deben centrarse en primera instancia en los riesgos relevantes (aquellos que pueden causar un impacto significativo en el logro de los objetivos), los que deberían ser un número más bien acotado. Lo anterior, junto con identificar y evaluar las acciones de mitigación establecidas

Esta norma fue publicada en noviembre del 2009 por la International Organization for Standardization (ISO). Su objetivo es que organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los riesgos de manera efectiva.

ISO 31000 se define como una guía de buenas prácticas para las actividades relacionadas con la gestión de riesgos. Establece que el diseño y la implantación de la gestión de riesgos, dependerán de las diversas necesidades de cada organización, de sus objetivos, contexto, estructura, operaciones, procesos, servicios, etc.

El estándar ISO 31000 está conformado por tres pilares:

- **Los principios para la gestión de riesgos**
- **El marco de trabajo o la estructura de soporte**
- **El proceso de gestión de riesgos** ☈



MCG UCHILE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

INICIO DEL PROGRAMA MARZO DE 2017

FORMATO FULL-TIME

MÁS INFORMACIÓN

JIMENA MANZOR

Departamento de Admisiones

Diagonal Paraguay 205, Edificio Corporativo, primer piso.

Lunes a Jueves, 09:00 a 18:00 hrs.

Viernes, 09:00 a 16:30 hrs. (horario continuado).

Teléfono: (+562) 2978 1969

Cel.: (+569) 4208 3716

E-mail: jmanzor@fen.postgradouchile.cl

FORMATO WEEKEND

MÁS INFORMACIÓN

LILIANA ACEVEDO

Departamento de Admisiones

Diagonal Paraguay 205, Edificio Corporativo, primer piso.

Lunes a Jueves, 09:00 a 20:00 hrs.

Viernes, 09:00 a 18:00 hrs. (horario continuado).

Teléfonos: (+562) 2978 3722 / (+562) 2978 3730

Cel.: (+569) 7999 3989

E-mail: lacevedo@fen.postgradouchile.cl

 **7 ACRREDITADA**
años
Gestión Institucional Docencia de Pregrado
Investigación, Vinculación con el medio
Hasta Diciembre 2018



Normas de Presentación de los Artículos.

1. Los artículos deberán ser originales e inéditos y podrán ser elaborados por autores individuales o por equipos de investigación chilenos o extranjeros, y deberán ser escritos en español, inglés o portugués. Si son seleccionados, se publicarán en el idioma en el que fueron originalmente presentados.
2. No podrán presentarse trabajos que simultáneamente se hayan enviado para su publicación en otras revistas.
3. Todos los trabajos irán acompañados de una hoja separada, en la que se indicarán los siguientes datos:
 - a) El título del trabajo.
 - b) El nombre y apellidos del autor/es, indicando a continuación lo siguiente: Grado/s académico y Universidad donde lo obtuvo; Título/s profesional y Universidad donde lo obtuvo; Jerarquía académica y actividad universitaria.
 - c) La dirección para la correspondencia (correo electrónico), en el caso de más de un autor, ésta deberá ser la del primer firmante del trabajo.
 - d) La fecha de elaboración del trabajo.
 - e) Un resumen del trabajo en un máximo de 20 líneas con espaciado simple, que deberá escribirse en español. Este resumen deberá referirse al objeto y fines del trabajo, los antecedentes y el planteamiento; la metodología y las conclusiones generales.
4. El artículo deberá remitirse a la coordinación de la revista, al correo electrónico contacto@contabilidadysistemas.cl, acompañado de una carta dirigida a la dirección autorizando la publicación del artículo. El Director de la revista confirmará por escrito la recepción del artículo y posteriormente deberá confirmarse la aceptación y publicación del artículo. Los artículos serán sometidos a la consideración del Comité Editorial.
5. Los trabajos deberán ceñirse a la siguiente presentación:
 - a) Se enviarán en formato carta, escritos en Microsoft Word actualizado y con una extensión máxima, incluidos los resúmenes iniciales, cuadros, anexos y bibliografía, de 8.000 palabras.
 - b) Se presentarán, configurados a espacio sencillo y con márgenes de 2,5 cm tanto el superior como el inferior y de 3 cm los laterales izquierdo y derecho, por un solo lado de la hoja.
 - c) Se sugiere considerar como máximo tres niveles de subtítulos, distinguiéndolos en orden de subordinación mediante la notación I, A, a, correspondiente a los conceptos de principal, intermedio y secundario.
 - d) Las referencias bibliográficas en el texto deberán indicarse, al final del artículo, en numeración correlativa, el primer apellido del autor, texto, año de publicación y páginas de referencia.
 - e) Las notas al pie de página han de restringirse al mínimo posible y enumerarse correlativamente, con la referencia "Notas", escritas a espacio sencillo, en lo posible sin fórmulas matemáticas.
 - f) Los anexos se numerarán correlativamente.
 - g) Las fórmulas matemáticas deberán ser numeradas en forma secuencial, con números árabes entre paréntesis y alineados con el margen derecho. Si es necesario, podrá presentarse en un anexo aparte la derivación detallada de una fórmula.
 - h) Los cuadros y gráficos se presentarán numerados correlativamente, con inclusión de fuente de datos e información necesaria.
6. La bibliografía o lista de referencias deberá incluir todos los trabajos citados, y seguirá el orden alfabético por apellido del autor y nombre completo, sin omitir ningún dato bibliográfico. En el caso específico de las citas de trabajos aparecidos en publicaciones periódicas, se encarece indicar volumen, número (entre paréntesis) período o mes, según corresponda. Los libros y obras asimilables a tal condición (tesis, actas, informes) se citarán indicando, además, número de la edición, ciudad de edición, institución o casa editora. Al citar trabajos incluidos en obras colectivas o recopilaciones, se deberá incluir adicionalmente nombre (s) del editor (es), así como el título de la obra global.