

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MEMORIA PROFESIONAL

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO
EN UNA EMPRESA QUE COTIZA EN BOLSA
CASO FEMSA LOGISTICA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE CONTADOR PUBLICO

PRESENTA:

PCP EDUARDO ROBERTO PORTILLA ESTRADA

ASESOR:

M. EN A. HUGO PINO MENDEZ CONZUELO

REVISORES

L.D. ALEJANDRO RAFAEL DE LA PORTILLA VERGARA

M. EN A. ESTEBAN CHAPARRO SALINAS

TOLUCA, MEXICO; MAYO DE 2013

INDICE

I)	Justificación	4
II)	Marco Teórico	9
	II.1 Introducción	9
	II.2 Incursión en la Bolsa de Valores de Nueva York	9
	II.3 Breves Antecedentes de la Ley Sarbanes – Oxley	13
	II.3.1 El caso Enron y WorldCom	13
	II.3.2 Impactos Económicos	15
	II.4 La Ley Sarbanes - Oxley	16
	II.4.1 Iniciativa	16
	II.4.2 Gobierno Corporativo	31
	II.4.3 Marco Coso	34
III)	Marco de Referencia	36
	III.1 Fomento Económico Mexicano (Femsa)	36
IV)	Experiencia Profesional	53
	IV.1 Desarrollo Profesional	53
	IV.2 Femsa Logística	57
V)	Conclusiones	76
	Bibliografía	80

I. JUSTIFICACION

Los delitos de Cuello Blanco.

La conducta del hombre siempre ha sido objeto de estudio. Aquellos quienes estudian el comportamiento humano lo hacen desde una perspectiva clínica y no desde una perspectiva legal, por esa razón es que se dice que la criminología es una ciencia que no es exacta. La ley, utilizando estas perspectiva llega a la conclusión de qué conductas son criminales y cuales no.

Han transcurrido prácticamente siete décadas desde que el sociólogo Edwin Sutherland, en 1940, introdujo el concepto de delito de cuello blanco. Algunos estudiosos definen el delito de Cuello Blanco, a aquellos ilícitos penales cometidos por sujetos de elevada condición social, utilizando como herramientas sus conocimientos profesionales, o sus contactos en el mundo de los negocios, la política, etc.

El concepto de delito de “cuello blanco” ha quedado fuertemente enraizado en el léxico de los legos y los estudiosos, donde se utiliza para denotar un tipo de delito que tiene una serie de diferencias fundamentales respecto al delito callejero.

Mientras que el último suele cometerse abordando a las víctimas físicamente o entrando en sus casas o negocios ilegalmente, la mayoría de los delitos de cuello blanco se cometen mediante la utilización de la malicia, el engaño o el falseamiento, para crear y explotar la apariencia de una transacción legítima con el fin de obtener un beneficio de carácter ilícito.

También incluye el delito cometido por funcionarios y agencias estatales. El fraude, que suele definirse como la utilización de la decepción para asegurarse una ganancia injusta o ilegítima, todavía representa una amplia proporción de los delitos de cuello blanco.

Si bien un delito, en cualquiera de sus formas es un “hecho típico, antijurídico y culpable”, éste tipo de ilícitos se distingue del resto por determinadas características:

- La lesión de la confianza en el ámbito mercantil.
- El uso de la credulidad o ignorancia de la víctima.
- Especial astucia y conocimientos por quienes preparan el ardid.
- La circunstancia de que la sociedad tenga conciencia de la ilicitud del hecho, pero no de su trascendencia criminal.
- Imagen de honorabilidad del autor, normalmente debido a su posición social, estudios, profesión o situación económica y/o política.
- Cercanía estrecha al poder económico o político.
- La escasa visibilidad del delito.
- La volatilización de la cantidad de víctimas.
- Falta de estadísticas criminales.
- Alto costo patrimonial en los perjuicios hacia los damnificados

Si bien no hay univocidad en cuanto a la terminología, podemos afirmar que todas hacen referencia al mismo tipo penal: “delitos profesionales”, “delitos ocupacionales”, “delitos financieros”, etc.

Es importante destacar, que estas personas, no suelen ser detectados fácilmente por los órganos de control, fiscalización o supervisión y su apariencia de honradez hace que puedan camuflarse perfectamente en la sociedad, ya que normalmente cuentan con una actividad que les permite desenvolverse en un ámbito profesional o comercial de cierto prestigio.

El delito de “cuello blanco” si bien tiene caracteres especiales, no deja de ser un delito común, es decir, una conducta prohibida por el Estado contra la cual éste reacciona por medio de un castigo.

Los delitos de “cuello blanco” cuentan para su tratamiento con una serie de dificultades tales como que carecen de organismos de control eficientes, en la esfera administrativa no hay personal especializado en la prevención, y en la esfera judicial, en ocasiones, falta la especialización para su investigación y represión.

Por la característica del delito, los sujetos activos abandonan la categoría de primarios transformándose en habituales, perfeccionando la maniobra, eludiendo el accionar de la Justicia por la complejidad del hecho cometido.

El delito de “cuello blanco” es un flagelo que con el avance de la tecnología, las comunicaciones, y el aumento significativo de transacciones comerciales, ha ido creciendo exponencialmente, motivo por el cual debe ser combatido por mecanismos eficientes, modernos y colectivos que posibiliten una eficaz prevención, y en caso de su real comisión, una rápida investigación que finalice en la condena del delincuente.

Los principales estudios sobre los llamados “delitos de cuello blanco”, determinan que hay tres elementos que están presentes en la mayoría de estos casos. Uno de ellos quizás el más importante es la racionalización.

Mediante este recurso, el autor del ilícito, encuentra la forma de asimilar el acto a su “propio código de ética”. Los programas de ética han demostrado ser muy efectivos para evitar que empleados o funcionarios caigan en la tentación de cometer actos deshonestos; por ello, su implementación se considera una medida de prevención imprescindible.

Este trabajo tiene como objetivo primordial transmitir mi memoria profesional la cual ha estado siempre ligada a la implementación de medidas de control interno que garanticen la transparencia en la información que se presenta a la alta dirección, como elemento fundamental para la toma de decisiones en las empresas donde he tenido la oportunidad de colaborar.

El Sistema de Control Interno con un enfoque de prevención, está dirigido a garantizar el funcionamiento de las organizaciones en óptimas condiciones, el cumplimiento de sus objetivos y evitar afectaciones a los medios de que dispone.

A lo largo de mi actividad profesional he podido encontrar muchas y muy diversas faltas de apego a las políticas, procedimientos y lineamientos generales de manejo de

información, salvaguarda de los activos e imagen corporativa de las empresas, aún en compañías consideradas de clase mundial.

Por ello, en el presente trabajo busco realzar la relevancia que tiene la observancia del control interno en las organizaciones. Lo cual ha sido parte medular de mi experiencia profesional.

Primeramente se analizarán, en el segundo capítulo de este trabajo, las necesidades del mercado financiero de Estado Unidos de garantizar la transparencia de la información financiera de aquellas empresas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York, así como los requisitos que deben cumplir las empresas que deseen cotizar en el mercado de valores de Nueva York.

Posteriormente hablaremos brevemente de los hechos que dan origen a la creación de la Ley Sarox, como marco regulador que garantice dicha transparencia de la información financiera de las empresas que cotizan en bolsa, esto a raíz de los malos manejos financieros efectuados por distintas compañías y firmas de auditores a principios de la década del 2000.

Seguido de lo anterior abordaremos la Ley Sarox en cuanto a su estructura, con una explicación breve de su contenido y de las medidas que adopta para el cumplimiento de su objetivo fundamental.

El tercer capítulo presenta una breve reseña de la compañía donde he desempeñado la mayor parte, y la más importante, de mi actividad profesional: FEMSA, de tal forma que el lector conozca los aspectos más interesantes de la historia de uno de los más grandes grupos empresariales del país y de su desarrollo.

En el siguiente capítulo abordaré de lleno lo que ha sido mi desarrollo profesional, iniciando con los primeros acercamientos que tuve al manejo de la información financiera de las empresas al trabajar en el ámbito de la consultoría financiera, hasta mi incursión en las áreas administrativas de dos compañías, la primera de ellas empresa familiar y meramente local y la segunda de ellas parte de un grupo empresarial con

presencia en varios países de América y Asia; y en donde he podido contribuir al establecimiento de los mecanismos de control interno que aseguran cumplir con las normatividades que previamente he explicado así como con los requerimientos de la alta dirección.

Finalmente, en las conclusiones destaco las aportaciones que se han hecho para lograr la estabilidad y contribución al éxito de las operaciones en las que he trabajado a lo largo de estos años.

II. MARCO TEORICO

II.1 Introducción.

La ley Sarbanes – Oxley es una ley federal de los Estados Unidos de América que nace en respuesta a los escándalos financieros de algunas grandes corporaciones, entre los que se incluyen los casos que afectan a Enron, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems. Estos escándalos hicieron caer la confianza de la opinión pública en los sistemas de contabilidad y auditoría.

La legislación abarca y establece nuevos estándares para los consejos de administración y dirección y los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en la bolsa de valores en los Estados Unidos. Introduce responsabilidades penales para el consejo de administración y establece requerimientos por parte de la comisión reguladora del mercado de valores de Estados Unidos, es decir, la SEC (Securities and Exchange Commission) por sus siglas en inglés.

Conceptos más relevantes de las Ley Sarbanes – Oxley:

- La creación del “Public Company Accounting Oversight Board” (comisión encargada de supervisar las auditorías de las compañías que cotizan en bolsa).
- El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa garanticen la veracidad de las evaluaciones de sus controles internos en el informe financiero, así como que los auditores independientes de estas compañías constaten esta transparencia y veracidad.
- Certificación de los informes financieros por parte del comité ejecutivo y financiero de la empresa.
- Independencia de la empresa auditora.

- El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa tengan un comité de auditores completamente independientes, que supervisen la relación entre la compañía y su auditoría. Este comité de auditores pertenece a la compañía, no obstante los miembros que lo forman son completamente independientes a la misma. Esto implica que sobre los miembros que forman parte del comité de auditores, recae la responsabilidad de confirmar la independencia.
- Prohibición de préstamos personales a directores y ejecutivos.
- Transparencia de la información de acciones y opciones de la compañía en cuestión, que puedan tener los directivos, ejecutivos y empleados claves de la compañía y consorcios, en el caso de que posean más del 10% de acciones. Así mismo estos datos deben estar reflejados en los informes de las compañías.
- Endurecimiento de la responsabilidad civil así como las penas ante el incumplimiento de la ley. Se alarguen las penas de prisión, así como las multas a los altos ejecutivos que incumplen y/o permiten el cumplimiento a las exigencias en lo referente al informe financiero.

Una empresa necesita de un gobierno corporativo a fin de tener un control óptimo dentro de la organización para la toma oportuna de decisiones y contar con una información financiera transparente. De este modo la toma de decisiones no recae en una persona o en un pequeño grupo, minimizando de esta manera el riesgo.

II.2 Incursión en la Bolsa de Valores de Nueva York

Todas las compañías que deseen cotizar en las bolsas norteamericanas deben cumplir condiciones iniciales y condiciones de permanencia tanto cuantitativas como cualitativas. La regulación federal impone condiciones cualitativas, que se refieren fundamentalmente a obligaciones de información y registro. Los mercados imponen condiciones cuantitativas sobre los valores y la compañía, pero también

pueden exigir requisitos suplementarios a los dispuestos por la norma federal en materia de transparencia o gobierno corporativo.

Las normas de admisión y permanencia de los dos principales mercados, la Bolsa de Nueva York y el Nasdaq, son considerablemente más minuciosas y complejas que las europeas. Así, respecto a los emisores y los valores, la Bolsa de Nueva York impone requisitos cuantitativos iniciales de carácter financiero y de distribución o liquidez, ofreciendo en algunos casos alternativas distintas según el origen de la compañía o el modo en que se produce la admisión en bolsa. En todos los casos se distingue, a su vez, entre compañías nacionales y extranjeras.

Una vez admitidas a cotización, las compañías deberán cumplir también, sobre una base continua, requisitos cuantitativos diferenciados según las opciones que hayan elegido respecto a los requisitos iniciales.

Los requisitos cuantitativos iniciales pueden sintetizarse como sigue:

- Relacionados con la situación financiera de la compañía.

Dos alternativas:

- 1) Acreditar beneficios antes de impuestos agregados de los últimos tres años (10 millones de dólares para las compañías nacionales y 100 millones para las extranjeras) o beneficios mínimos antes de impuestos de cada uno de los dos últimos años (2 millones de dólares para las compañías nacionales, que además deben acreditar beneficios durante cada uno de los últimos tres años, y 25 millones para las extranjeras).
- 2) Someterse a un test de adecuación entre valor de mercado e ingresos, o valor de mercado y flujo de caja. Ambos se basan en el cumplimiento simultáneo de mínimos para estas variables.

➤ Distribución:

Número de tenedores de unidades mínimas de negociación (generalmente 100 acciones): 2.200 para las compañías nacionales y 5.000 para las extranjeras.

Número mínimo de acciones: 1,1 millones para las compañías nacionales y 2,5 millones para las extranjeras.

Valor de mercado predecible mínimo: 100 millones de dólares tanto para las compañías nacionales como para las extranjeras, salvo en salidas a bolsa de las primeras (60 millones).

Condiciones de admisión a cotización y permanencia en los mercados regulados de acciones:

En cuanto a los requisitos de permanencia cuantitativos, el mercado establece umbrales por debajo de los cuales puede iniciar procedimientos de suspensión temporal o exclusión de cotización. Los principales límites son los siguientes:

- Criterio de precio: Precio de cierre por debajo de 1 dólar durante un período consecutivo de 30 días.

- Criterio de distribución, con tres límites alternativos:
 - Menos de 400 accionistas.
 - Menos de 1.200 accionistas y un volumen medio mensual inferior a 100.000 acciones durante los últimos 12 meses.
 - Menos de 600.000 en manos del público.

- Criterio de capital, con diversos umbrales alternativos según la opción elegida como requisito inicial. Así:
 - Requisito inicial basado en los beneficios previos, dos alternativas:

- Menos de 75.000.000 de dólares en capitalización y recursos propios, simultáneamente, en promedio sobre 30 sesiones consecutivas.
- Capitalización media sobre 30 sesiones consecutivas inferior a 25.000.000 de dólares.

Diversas alternativas si se eligió como requisito inicial un test de adecuación entre valor de mercado e ingresos, o entre valor de mercado y flujo de caja.

Los requisitos cuantitativos de Nasdaq respecto a emisores y valores tienen un corte similar, con modulaciones que tienen en cuenta los distintos segmentos del mercado.

En los mercados norteamericanos, el regulador público tiene capacidad para intervenir mediante decisiones de suspensión o exclusión de la negociación, pero sólo en casos especiales, generalmente relacionados con el incumplimiento reiterado de las obligaciones de información de los emisores o en casos de fraude. Por lo tanto, son los propios mercados quienes adoptan habitualmente estas decisiones.

II.3 Breves Antecedentes De La Ley Sarbanes - Oxley

II.3.1 El caso Enron y WorldCom.

Enron Creditors Recovery Corporation era una compañía energética estadounidense con sede en Houston, Texas. Enron empleó a 21.000 personas y fue una de las compañías eléctricas, de gas natural, papelería, y de comunicaciones más importantes del mundo, con unos ingresos de 111.000 millones de dólares en el año 2000, llegando a ser la séptima empresa de Estados Unidos, según su supuesta contabilidad.

Enron fue nombrada por la revista "Fortune" como la compañía más innovadora de América durante 6 años consecutivos desde 1996 hasta 2001.

Sin embargo, a finales del año 2001 se reveló que su condición financiera estaba sustentada por una contabilidad creativa fraudulenta, sistemática e institucionalizada

desde hacía años, es decir, utilizaban avanzadas técnicas de ingeniería financiera para modificar su realidad contable. Desde entonces se ha convertido en al arquetipo de la corrupción y del fraude corporativo.

Como resultado del escándalo causó la desaparición de la firma consultora y auditora Arthur Andersen, entonces muy prestigiada. Como se descubrió después, mucho de los activos y beneficios de Enron fueron inflados o enteramente fraudulentos o inexistentes, anotando deudas y pérdidas en entidades situadas en paraísos fiscales que no estaban incluidas en el sistema financiero de la compañía, además del uso de otras transacciones financieras, complejas y sofisticadas, entre Enron y las mencionadas compañías creadas para encubrir los datos contables deficitarios.

Así, se declaró la mayor bancarrota de la historia en Noviembre del año 2001. Cuando el escándalo fue revelado en 2001, las acciones de Enron cayeron desde alrededor de 90\$ a 0.30\$. Enron era considerada una compañía fiable y de resguardo para los inversores. Esto fue un desastre sin precedentes en el mundo financiero.

En 9 de junio de 2002, el departamento de Justicia de los Estados Unidos, anunció que iba a abrir una investigación al caso Enron.

Por otra parte, también en el año de 2002 la Comisión de mercado de valores de los Estados Unidos presenta documentos en donde afirma un gran fraude contable por la empresa WorldCom, una muy importante empresa de telecomunicaciones en los Estados Unidos. El departamento de Justicia y dos comisiones del congreso investigaron sobre el caso y el dueño de la compañía Bernard Ebbers afirmó no conocer sobre las acciones de sus gerentes y de las alteraciones a sus estados financieros.

Pero las investigaciones emiten que el principal “cerebro” del fraude fue Bernard Ebbers. Además, dos calificadoras de riesgo califican las acciones de la compañía como “basura”. Reflejando así las inevitables pérdidas que ocultaba la empresa WorldCom. Luego de muchas investigaciones, se logra descifrar el fraude, una pérdida para sus accionistas en más de 180,000 millones de dólares, una mala cuenta de

gastos por más de 4 mil millones de dólares y una cuenta irregular por más de 3 mil millones de dólares.

Para el 2000 la compañía ya estaba emitiendo deuda, pero no se divulgaba a los accionistas. Para ese año, el mercado de las telecomunicaciones fue un año muy malo, en caso de WorldCom también, pero ellos, maquillaron las pérdidas contables (gastos) como inversiones de capitales, así pues, su estado de resultados no lanzaba ninguna pérdida. Mientras que su flujo de caja seguía intacto y sin ningún endeudamiento. Se supo que la auditora Andersen y Bernard estaban asociados a este fraude y que ambos conocían de la acción de “maquillaje” de las cuentas.

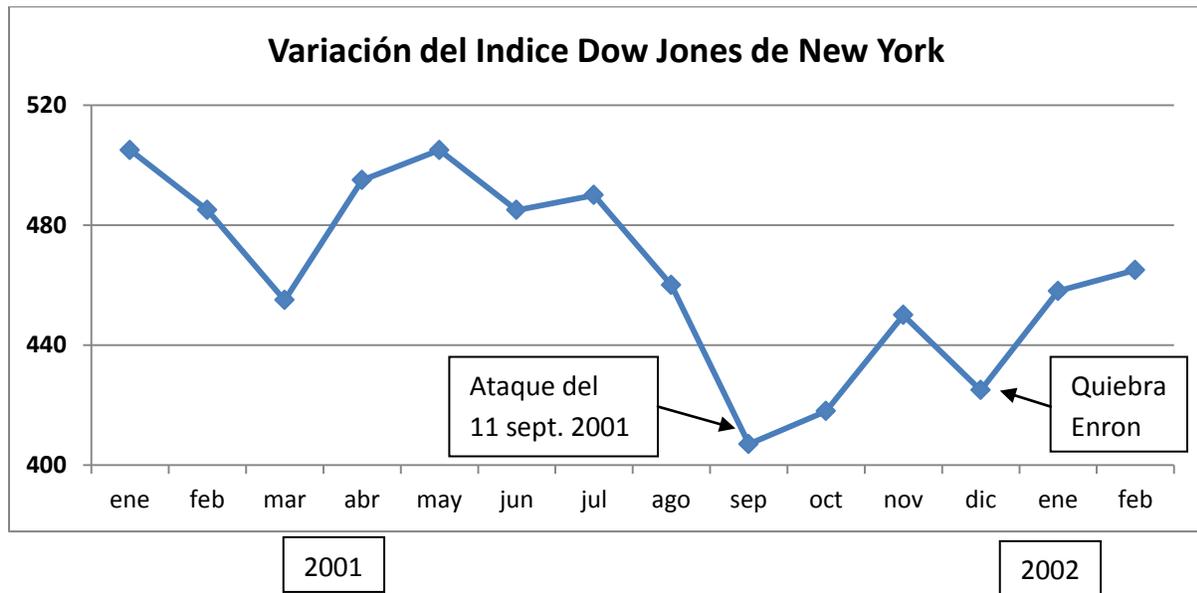
Para WorldCom significó el anuncio en bancarrota para el 2002 y el despido de más de 12 mil personas, Bernard fue enjuiciado y pasará 25 años en prisión por el fraude. Además, la compañía Andersen fue cerrada y sus principales ejecutivos fueron enjuiciados por los Estados Unidos por fraude y colaboración al mal manejo de la información contable, esto aunado al caso Enron.

II.3.2 Impactos Económicos.

Los efectos causados por estos dos grandes fraudes principalmente fueron:

- ✓ Una caída temporal en el mercado de valores de los estados unidos.
- ✓ Pérdida de confianza acerca de la información financiera de las empresas que cotizan en bolsa.
- ✓ Se evidenciaron las deficiencias en el sistema regulatorio del mercado de valores de Estados Unidos y la actitud pasiva de los auditores responsables de revisarlo.

En la gráfica siguiente podemos observar el comportamiento del índice Dow Jones en los años 2001 y 2002, donde acontecieron sucesos que definitivamente afectaron el desempeño de la bolsa de manera sustancial.



Apreciamos que la quiebra de Enron vino escasos tres meses después de que Nueva York sufriera los ataques del 11 de septiembre, justo cuando iniciaba su recuperación y con impactos muy fuertes a la economía de los Estados Unidos.

II.4 La Ley Sarbanes – Oxley

II.4.1 Iniciativa.

Posterior a los escándalos de fraudes contables en los Estados Unidos, el Congreso Norteamericano decidió aprobar el proyecto de ley de la Cámara de Representantes No. 3763 y el Presidente George W. Bush la firmó y la convirtió en ley (P.L. 107-204 de Julio 30, 2002). Conocida como Sarbanes-Oxley por el nombre de los creadores, el Senador Paul S. Sarbanes y el Congresista Michael G. Oxley, esta ley crea un nuevo

organismo supervisor de la contabilidad, nuevas reglas de independencia del auditor, una reforma de la contabilidad corporativa, la protección del inversionista y aumenta las penas criminales y civiles por las violaciones al mercado de valores. Los cambios son substanciales y forzarán a las compañías que coticen en bolsa a cambiar dramáticamente sus procedimientos de gobierno corporativo. Con respecto a los auditores de las compañías que coticen en bolsa, les significará una revisión de todos sus compromisos. Para otras firmas de contabilidad, quizás signifique el negocio adicional para los servicios que no pueden ser proporcionados por más tiempo por los auditores.

Esta nueva ley tiene como objetivo realzar la responsabilidad corporativa, mejorar la manera en que la información financiera es distribuida, y combatir el fraude corporativo y contable. También creó un comité para vigilar las actividades de la profesión de la auditoría contable.

La ley SARBANES-OXLEY está integrada por varias secciones, las cuales a continuación se describen en forma resumida atendiendo a sus aspectos más importantes:

Sección I

Procedimientos de auditoría y normas de contabilidad para garantizar transparencia en la información financiera.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- Acerca de las disposiciones vigentes y políticas: Evaluar el cumplimiento Principios de Contabilidad generalmente aceptados o Normas Internacionales de Contabilidad “NIC’s”
- Determinar la confiabilidad de los estados financieros, talentos humanos y salvaguardar recursos tecnológicos
- Establecer un sistema de control interno y las estrategias que se siguen para administrar riesgos.

- Examinar y evaluar el logro de eficiencia, efectividad y economía para alcanzar la productividad
- Evaluar el sistema contable y el sistema de control interno
- Recomendar mejoramientos en los sistemas administrativos
- Evaluar el sistema de información gerencial
- Descubrir y divulgar Irregularidades y desviaciones

PROCESO DE AUDITORIA

Sección 108: Normas de Contabilidad.

El "SEC" está autorizado a “reconocer, como ‘generalmente aceptado’ cualquier principio de contabilidad” que sea establecido por cuerpo regulador que cumple con los criterios establecidos por esta Ley, que incluye los siguientes requisitos:

1. Ente privado;
2. Gobernado por una Junta de fiduciarios (o cuerpo equivalente), los cuales la mayoría no son o no han estado asociados a una firma de contabilidad pública durante los últimos dos años;
3. Cuyos fondos provienen de manera similar a la Junta;
4. Han adoptado procedimientos para asegurar la pronta atención a cambios a los principios de contabilidad por una mayoría de votos;
5. Considerar, en la adopción de las normas, la necesidad de mantenerlas corriente y su aplicabilidad a nivel internacional si fuera necesario o apropiado.

No se puede desconocer que los negocios están rodeados de una cantidad de riesgos y factores de orígenes diversos que se constituyen en elementos de presión para la ocurrencia de toda una gama de figuras delictivas, como fraudes, desfalcos, estafas, falsedades, prácticas contables inapropiadas o inadecuadas, situaciones de interés o beneficio propio, entre otras.

Por otro lado, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S) deben ser aplicadas en la auditoría de los estados financieros. Las NIA'S contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con lineamientos relativos para los contadores públicos en el desempeño de trabajos dirigidos a proporcionar un alto nivel de seguridad.

Sección II

Conflicto de intereses y responsabilidades de los órganos de control y supervisión.

Sección 206: Conflictos de Interés.

El "CEO", Contralor, "CFO", Oficial de Contabilidad o persona en posición equivalente no podrá haber sido empleada por la firma de auditoría durante el último año previo a la auditoría.

Gobierno corporativo ante la crisis de confianza, ya que la pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos de directivos y administradores ubicados en la cúpula de organizaciones de clase mundial en los Estados Unidos y Europa, sumadas al crecimiento de la corrupción en el mundo por parte de funcionarios de alto nivel en el estado, es la gran preocupación en el presente siglo, especialmente cuando ya es un hecho la globalización de la economía y en consecuencia la internacionalización de las organizaciones que quieren subsistir en el mercado.

Debe buscarse ante todo el buen manejo y administración de las sociedades, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa, para proteger los derechos de inversionistas y otros grupos de interés, promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones.

De acuerdo a estándares internacionales emitidos en el nuevo acuerdo de Basilea II y el pronunciamiento de la organización para la cooperación y el desarrollo económico,

OCDE, el código de buen gobierno corporativo debe contener procedimientos claros que comprometan a los integrantes de una organización, respecto a:

- Estructura organizacional de la compañía: un análisis al organigrama, permitirá determinar concentración de poder, líneas staff, comités de decisión y eficiencia en la comunicación interdepartamental.
- Políticas y división de funciones: las políticas escritas en manuales de funciones, de procedimientos y códigos de conducta permiten determinar las responsabilidades, el empoderamiento, el camino a seguir ante conflicto de intereses y las reglas de conducta de los directores, administradores y principales ejecutivos integrantes de la organización, para asegurar decisiones tomadas con objetividad.
- Directrices estratégicas: El gobierno de las sociedades debe aterrizar y comunicar a todos los interesados, la visión de la empresa, metas y estrategias éticas, para alcanzar objetivos viables, haciendo coincidir los valores corporativos con los valores de sus integrantes.
- Administración de riesgos: la creación de un comité de análisis y control de riesgos, facilitará una cultura preventiva, apoyada por comités de auditoría, comités de gestión de activos, pasivos y tesorería, los cuales evaluarán y medirán el impacto de los riesgos operacionales, de mercado y de reputación, para determinar controles internos efectivos y puntuales que aseguren el cumplimiento del objeto social, la confiabilidad de los procesos, la razonabilidad de la información y la no movilización de dineros ilícitos.
- Manejo de información y reportes: El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar la calidad, confiabilidad, transparencia y oportunidad de la información financiera y no financiera, incluidos los resultados basados en métodos contables apropiados, el futuro financiero a corto, mediano y largo plazo de la organización originados en datos reales, la protección de los activos, la propiedad y la gestión de quien gobierna la compañía.

- Infraestructura tecnológica: el marco del buen gobierno corporativo debe tener en cuenta que los cambios generados especialmente por la tecnología en comunicaciones facilita la dispersión de la propiedad de la empresa y por ello su control tiende a ser virtual, esta nueva realidad demanda nuevas prácticas ajustadas a canales de información sistémicos y en tiempo real, apoyados por software para detección de fraudes, cuyos reportes sean válidos en auditorías forenses cuando la justicia así lo solicite.

Norma Internacional de Contabilidad NIC. 32 Instrumentos Financieros

La norma prescribe ciertos requisitos a seguir para la contabilización de los instrumentos financieros dentro del balance general. La normativa sobre contabilización se refiere: a la clasificación como pasivo o como patrimonio neto, a intereses, dividendos, pérdidas y ganancias relacionados con ellos, así como a las circunstancias bajo las cuales los activos y los pasivos deben ser objeto de compensación.

Además la norma aconseja a las empresas revelar información acerca de la naturaleza e importancia del uso de instrumentos financieros, los propósitos para los que se usan, los riesgos asociados con ellos y las políticas que la empresa utiliza para controlar tales riesgos.

Norma Internacional de Contabilidad NIC. 38 Activos Intangibles

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles, que no estén contemplados específicamente en otra norma internacional de contabilidad. Esta norma exige que las empresas procedan a reconocer un activo intangible, si y sólo si, se cumplan ciertos criterios. La norma también especifica cómo determinar el importe en libros de los activos intangibles, y exige que se revelen ciertas informaciones complementarias, en las notas a los estados financieros que hagan referencia a estos elementos.

Norma Internacional de Contabilidad NIC. 39 Instrumentos Financieros: reconocimiento y medición

El objetivo de esta norma consiste en establecer los principios contables para el reconocimiento, la medición y revelación de información referente a los instrumentos financieros de las empresas de negocios.

Las únicas tres clases de activos financieros que, según esta norma, pueden seguir contabilizándose al costo son los préstamos y partidas por cobrar originadas por la propia empresa, otras inversiones con fecha fija de vencimiento y, por último, los instrumentos de capital no cotizados, cuyo valor razonable no pueda ser medido de forma fiable(entre los que se incluyen los derivados que, estando ligados a tales instrumentos no cotizados de capital, deban ser liquidados mediante entrega de los mismos).

Sección III

Transacciones fuera del balance.

En la ley Sarbanes-Oxley se ordenó la promulgación de ciertas normas respecto de la divulgación de transacciones que no aparecen en el balance, dictadas por la Securities and Exchange Commission(SEC), normas: { 303 (a)(4) y 303 (a)(5)} de regulación (S-K), que establecen, en parte, la información que tiene que estar incluida en los documentos que son presentados ante la SEC. Estas obligan a las empresas a incluir mayor información en documentos que son presentados ante la SEC (el formulario 10-K si son empresas estadounidenses y el formulario 20-F si no lo son.)

La norma 303(a)(4) exige que el formulario, presentado ante la SEC, incluya una sección especial en que se debe describir todas las transacciones que no aparecen en el balance y que puedan tener, en el presente o en el futuro un impacto en el

declarante respecto de su condición financiera, en sus ingresos o gastos, en los resultados de operaciones, en su liquidez o en sus fuentes de capital.

Una transacción “que no aparece en el balance” es un acuerdo o arreglo contractual con una entidad no consolidada, por lo cual la empresa declarante puede tener:

I Una obligación bajo una garantía o semejante;

II Un interés retenido o contingente en bienes transferidos a la entidad no consolidada;

III Un instrumento derivativo si su valor verdadero no está reflejado como una responsabilidad o como un bien en el balance;

IV Y cualquier obligación o responsabilidad relacionada con un interés variable en una entidad que provee financiamiento, liquidez, apoyo de mercado o crédito al declarante, o está involucrada con actividades de arrendamiento financiero o “leasing”, o servicios de búsqueda y desarrollo con la empresa.

Esta norma también requiere la divulgación de la siguiente información necesaria para entender los efectos de una transacción que no aparece en el balance:

- La naturaleza y el propósito comercial del acuerdo;
- La importancia de una transacción que no aparece en el balance respecto de su liquidez, fuentes de capital, apoyo de riesgo de mercado o crédito;
- Los ingresos, gastos y flujos de caja de la empresa respecto del acuerdo;
- La naturaleza y cantidad de los intereses retenidos por la empresa, de cualesquiera valores emitidos o deudas asumidas por la empresa, y de cualquier otra responsabilidad u obligación material (incluyendo obligaciones o responsabilidades contingentes) que pudiera surgir del acuerdo, y de las circunstancias que podrían causar que esto ocurriera; y un análisis de los efectos de la terminación de los acuerdos que no aparecen en el balance y la respuesta preparada por la empresa declarante en el caso que esto ocurriera.

La norma 303(a)(5) exige que en el formulario se incluya una tabla que especifique los diferentes tipos de obligaciones contractuales de la empresa, distinguiendo entre aquellas que son pagaderas en menos de un año, entre uno y tres años, entre tres y cinco años y en más de cinco años.

A quienes se aplican las disposiciones de la ley SAROX:

La Ley se aplica a todas las empresas públicas, norteamericanas o extranjeras, incluyendo a los emisores American Depositary Receipts (ADR) cuyos valores se transan en bolsas de valores de los Estados Unidos, es decir, emisores de "Nivel II" y emisores de "Nivel III" cuyos valores están registrados según la Sección 12 de la Securities Exchange Act of 1934 y que adecuen sus contabilidades a las normas contables generalmente aceptadas en los Estados Unidos, o bien, presenten su informe anual según dicha norma.

Las provisiones de la Ley Sarbanes-Oxley Act de 2002 relacionadas a las operaciones que no aparecen en los balances producirán un impacto importante, puesto que las empresas o los inversionistas sujetos a sus normas, deberán conocer la información que debe ser divulgada respecto de estas operaciones y posiblemente modificar la forma de preparar sus balances, de manera tal de poder cumplir con sus exigencias.

Sección IV

Evaluación gerencial de los controles internos: Sección 404

Se requiere que el informe anual contenga un informe de control interno, que deberá:

- I. Indicar la responsabilidad de la gerencia para establecer y mantener una estructura de control interno adecuado y procedimientos para informes financieros, y

- II. tener una evaluación, a la fecha del cierre del año fiscal, de la efectividad de la estructura de control interno y de los procedimientos de los informes financieros.

Cada auditor de la corporación atestiguará sobre, e informará, la evaluación hecha por la Gerencia. Dicha verificación hecha bajo esta sección estará conforme a las normas de atestiguamiento emitidas y adoptadas por la Junta. El trabajo de atestiguamiento no estará sujeto a contrato aparte.

El lenguaje en el informe del Comité para explicar la intención de la Ley y que acompaña la misma establece “--- no es la intención del Comité que la evaluación del auditor esté sujeto a negociación separada ni sea objeto para un aumento en los cargos o honorarios.”

Se le requiere al "SEC" que exija a cada corporación que informe si ha adoptado un Código de Ética para sus oficiales ejecutivos y el contenido del mismo.

Se le requiere al "SEC" que revise sus reglamentos en cuanto a la pronta divulgación en la Forma 8-K para requerir que se informe inmediatamente “cualquier cambio, o eliminación,” del código de ética.

Criterios relativos al control interno sobre información financiera.

“La SEC obligará a las empresas cotizadas a incluir en la memoria anual un informe de control interno que deberá ser auditado.”

Esta es una de las cuatro normas aprobadas por el regulador bursátil de EE.UU., que desarrollan el contenido de la Ley Sarbanes-Oxley, en el marco “sobre gobierno y empresa”.

En él describirán la responsabilidad de los gestores en el establecimiento de sistemas de control interno y los procedimientos para la elaboración de información financiera.

Los gestores deberán incluir en el informe sus conclusiones sobre la eficacia de los procedimientos de control interno, manifestaciones que deberán ser verificadas por los auditores externos de la compañía.

Implementación de código de ética.

Otra norma aprobada por la SEC, es la que obliga a las compañías a informar si han adoptado o no un Código ético para la alta dirección.

La disposición define estos códigos como un conjunto de normas destinados a “evitar las irregularidades” y promueve un comportamiento ético, por ejemplo, a la hora de afrontar los conflictos de interés reales o potenciales entre las relaciones personales y las profesionales.

Además exige incluir información sobre posibles conflictos de interés mediante la comunicación a la persona o personas, indicada en el código de las situaciones que pueden dar lugar a esos casos;

La presentación de una información completa, o precisa y puntual en los documentos e informes que la empresa presenta ante la comisión; el cumplimiento de las leyes, reglas y reglamentos aplicables, la puntual comunicación a las personas designadas en el código de las infracciones al mismo, y la vigilancia sobre su cumplimiento.

Comité de auditoría y número de expertos financieros.

Otra disposición de la SEC es la que obliga a las compañías a informar sobre el número y nombre de los “expertos financieros” que forman parte de su comité de auditoría, si son independientes de los gestores y si el consejo de administración ha determinado que son, efectivamente, “expertos financieros”.

La Ley obliga a las compañías cotizadas a disponer, al menos, de un experto financiero en su comité de auditoría.

La ley define como tal a toda persona que, a través de la formación y de la experiencia como auditor, censor de cuentas, o director financiero, contralor, o director de contabilidad de una empresa o de una función similar, que haya adquirido un conocimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y de los estados financieros, que tenga la experiencia en la preparación de informes de auditoría o financieros y en controles de auditoría internos, y un conocimiento del funcionamiento de un comité de auditoría.

Sección 301: Comité de Auditoría de Compañías Públicas.

Cada miembro del comité de auditoría será miembro de la junta de directores de la empresa pública, y será independiente., esto entendido como uno que no recibe, aparte del servicio a la junta, ningún honorario por consultoría, asesoría, ni está afiliado a la empresa pública o alguna de sus subsidiarias.

El comité de auditoría de la empresa pública será directamente responsable por el nombramiento, compensación y supervisión de los trabajos de la firma de contabilidad pública registrada.

El comité de auditoría deberá establecer procedimientos para el “recibo, retención, y manejo querellas” recibidas sobre contabilidad, controles internos y auditoría.

Cada comité de auditoría deberá tener la autoridad para contratar asesoría legal o otras consultas, según lo determine necesario para realizar sus deberes.

Cada empresa pública proveerá fondos al comité de auditoría.

El "SEC" podrá hacer exenciones a ciertos individuos, analizados caso a caso.

1.3 Responsabilidad penal de Contadores y Auditores ante la falsificación de estados financieros

Título VIII: Ley de Fraude Corporativo y Criminal del 2002.

Es un delito el que con conocimiento destruye o crea documentos para impedir, obstruir o influenciar cualquier investigación federal existente o prevista.

Se les requiere a los auditores mantener todo papel de trabajo de auditoría o revisión por cinco años.

El estatuto de limitación para reclamaciones de fraude de valores se extiende a lo primero de 5 años desde el fraude, o 2 años después que se detecta el fraude, de 2 y 1 año, respectivamente.

Se le extiende a los empleados de la corporación y a la firma de contabilidad protección que prohíbe al patrono tomar acción contra empleados que legalmente reportan información privada de sus patrones en procedimientos judiciales relacionados a reclamaciones de fraude. También se le otorgan remedios por daños especiales y honorarios legales.

Un nuevo delito de fraude de valores que conlleva penalidades de multas y hasta 10 años de prisión.

Independencia de funciones y responsabilidad legal.

La cuarta norma emitida por la SEC convierte en delito criminal la manipulación, confusión, influencia o extorsión ejercidas por parte de los directivos o consejeros de las compañías cotizadas sobre sus auditores externos, con el fin de falsificar los estados financieros.

Las certificaciones de los ejecutivos.

La SEC establece una norma que requiere de cada compañía los informes periódicos que envíen bajo la Sección 13(a) o 15(d) de la Ley de Valores que el ejecutivo principal o los oficiales financieros principales, o las personas que desarrollen funciones semejantes elaboren un número de certificaciones y representaciones con respecto a la

revisión de estados financieros y a los informes anuales o trimestrales enviados bajo cualquier sección de la Ley. Las representaciones se deben hacer también en cuanto a los controles internos y en cuanto a las revelaciones para el auditor y para el comité de auditoría.

1.4 Responsabilidad penal corporativa y de los ejecutivos

Sección 302: Responsabilidad Corporativa de los informes Financieros. El "CEO" y "CFO" preparará una certificación que acompañará el informe de auditoría para certificar "la razonabilidad de los estados financieros y sus notas, y que los mismos representan las operaciones y la condición financiera de la empresa." Una violación de esta sección tiene que existir el conocimiento y la intención para que resulte en una obligación.

Sección 305: Penalidades y Prohibición a Oficiales y Directores; Remedio Equitativo.

Si a una empresa pública se le requiere preparar re-emitir los estados financieros por razones de "incumplimiento material" con los requisitos de divulgación de información financiera, el principal oficial ejecutivo ("CEO") y el principal oficial financiero ("CFO") reembolsará cualquier bono u otra compensación recibida durante los 12 meses anteriores a la emisión o radicación del documento de incumplimiento, incluyendo cualquier ganancia realizada en la venta de acciones de la corporación durante dicho período.

Cualquier acción traída a la atención del "SEC" por violación a las leyes de valores, la corte federal esta autorizada a "otorgar cualquier remedio equitativo que sea apropiado o necesario para el beneficio de los inversionistas."

Sección 305: Penalidades y Prohibición a Oficiales y Directores.

El "SEC" podrá emitir una orden para prohibir, condicional o incondicionalmente, permanente o temporariamente, cualquier persona que haya violado la sección 10(b) de

la Ley 1934 el ejercer como oficial o director de la corporación si el "SEC" determina que la conducta de dicha persona "muestra incapacidad " para servir de oficial o director de la corporación.

Título IX: Mejoras a la Ley de Crimen de Cuello Blanco

Penalidad máxima por fraude por correo o transferencias de 5 a 10 años.

Crea como delito el alterar un documento o interferir con un procedimiento.

Se le da autoridad al "SEC" para obtener por vía judicial la congelación de pagos extraordinario a directores, oficiales, socios, agentes de empleados.

"US Sentencing Commission" revisará sus guías sobre fraude de valores y contabilidad.

El "SEC" podrá prohibir a cualquier persona sentenciado por razones de fraude de valores a ejercer como oficial o director de cualquier corporación pública. Estados Financieros radicados con el "SEC" deberán ser certificados por el "CEO" y "CFO". La certificación deberá indicar que los estados financieros y sus notas cumplen con las provisiones de la Ley de la Bolsa de Valores ("Securities Exchange Act") y que representa razonablemente, en todos sus aspectos materiales), las operaciones y la condición financiera de la corporación. Penalidades máximas por violaciones a esta sección serán de hasta US\$500.000 y prisión de hasta 5 años.

Responsabilidad penal de los ejecutivos

Impedir una auditoría se considera una ofensa criminal. Un oficial o el director de un emisor(o cualquier otra persona que actúa bajo su dirección) no puede tomar cualquier acción para influir fraudulentamente, para obligar, manipular, o para engañar a cualquier contador público independiente o a un contador público certificado, comprometidos en el desempeño de una auditoría con el propósito de la interpretación de los estados financieros materialmente engañosos.

La SEC, por la autoridad conferida mediante esta Ley, hará cumplir las regulaciones y procederá a reportar judicialmente a los infractores para que sean procesados criminalmente.

Se incrementarán las penas criminales incluyendo una mayor, por la destrucción de registros de auditoría.

Los contadores que conduzcan auditoría de un emisor para los cuales se aplique la Sección 10A(a) de la ley de Mercado de Valores deben mantener todos los papeles de trabajo o de auditoría por un período no menor de cinco años y hasta por siete años en algunos casos especiales, (2 años más en microfilm), desde el final del periodo fiscal en el cual la auditoría o la revisión se concluyeron.

La ley Sarox ha tenido apoyo para su cumplimiento en dos conceptos básicos para el buen funcionamiento de las empresas en cuanto a las transparencia de su información y el apego a las políticas y procedimientos corporativos, hablamos del Gobierno Corporativo y el Marco Coso, los que a continuación se explican.

II.4.2 Gobierno Corporativo.

El gobierno corporativo es el conjunto de principios y técnicas destinadas a mejorar la administración de las sociedades mercantiles. Surge de la necesidad de superar los problemas que plantea la separación entre la propiedad y la gestión en las grandes sociedades que cotizan en Bolsa.

Su origen se remonta a 1932, fecha de publicación de la obra “The Modern Corporation and Private Property” de los profesores Adolf Berle y Gardiner Means. En plena crisis económica de los años treinta describen en su libro como un pequeño grupo de familias, entre las que destacan los Morgan y Rockefeller, controlaban la mayor parte de las grandes compañías estadounidenses y lo hacían como gestores sin necesidad de tener la propiedad de las empresas. Esta situación daba lugar a una falta de control de los gestores por parte de los accionistas y al riesgo de que los gestores pusieran

sus intereses particulares por encima de los del conjunto de los accionistas a los que representaban. Para superar este conflicto surgen las recomendaciones de buen gobierno corporativo como técnica para alinear los intereses de los gestores con los de los accionistas.

El gobierno corporativo aumenta la confianza de los inversionistas en el mercado de valores al facilitar la relación entre los accionistas y los administradores de las grandes compañías. Se orienta a mejorar el funcionamiento de los órganos sociales.

Por un lado, trata de mejorar la organización del consejo de administración con el fin de poder vigilar a los ejecutivos, buscando la transparencia de aquellas situaciones de conflicto entre el interés de los accionistas y el de los gestores. Por ejemplo, los administradores deberán informar de sus retribuciones y de aquellas operaciones en las que los propios gestores se convierten en proveedores o clientes de la compañía. Por otro lado, también se ocupa de mejorar la organización y funcionamiento de las juntas generales al facilitar el ejercicio del derecho de voto y el acceso a la información social por parte de los accionistas minoritarios.

En sus inicios se dejó a las propias compañías que decidieran libremente como mejorar su gestión y el modo de acreditar el cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno. Pero tras los recientes escándalos financieros la autorregulación del gobierno corporativo ha sido desplazada por la intervención legislativa.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 sus “Principios de Gobierno Corporativo” en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo.

Los principios de la OCDE contemplan que el marco de Gobierno Corporativo debe:

- Proteger los derechos de los accionistas.

- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieramente sustentables.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

La OCDE y el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, junto con el Foro Global de Gobierno Corporativo tienen establecido un amplio programa de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en el mundo. Este programa incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas, así, en América Latina se han llevado a cabo once mesas redondas Latinoamericanas de GC. La primera se celebró en el año 2000 en São Paulo, Brasil; la segunda en 2001 en Buenos Aires, Argentina; la tercera en 2002 en la Ciudad de México; la cuarta en 2003 en Santiago de Chile, Chile; la quinta en 2004 en Rio de Janeiro, Brasil; la sexta en 2005 en Lima, Perú; la séptima en 2006 nuevamente en Buenos Aires, Argentina; la octava en 2007 en Medellín, Colombia; la novena en 2008 nuevamente en la Ciudad de México; la décima en 2009 en Santiago de Chile; la undécima nuevamente en Rio de Janeiro, Brasil en 2010; y la última se celebró en Lima, Perú en Octubre 2011.

II.4.3 Marco Coso

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

El comité fue organizado en los Estados Unidos de América en 1985 para patrocinar a la Comisión Nacional sobre la información financiera fraudulenta, una organización independiente a iniciativa del sector privado que estudió los factores causales que pueden dar lugar a la información financiera fraudulenta. También elaboró recomendaciones para las empresas públicas y sus auditores independientes, para la SEC y otros reguladores, y para las instituciones educativas.

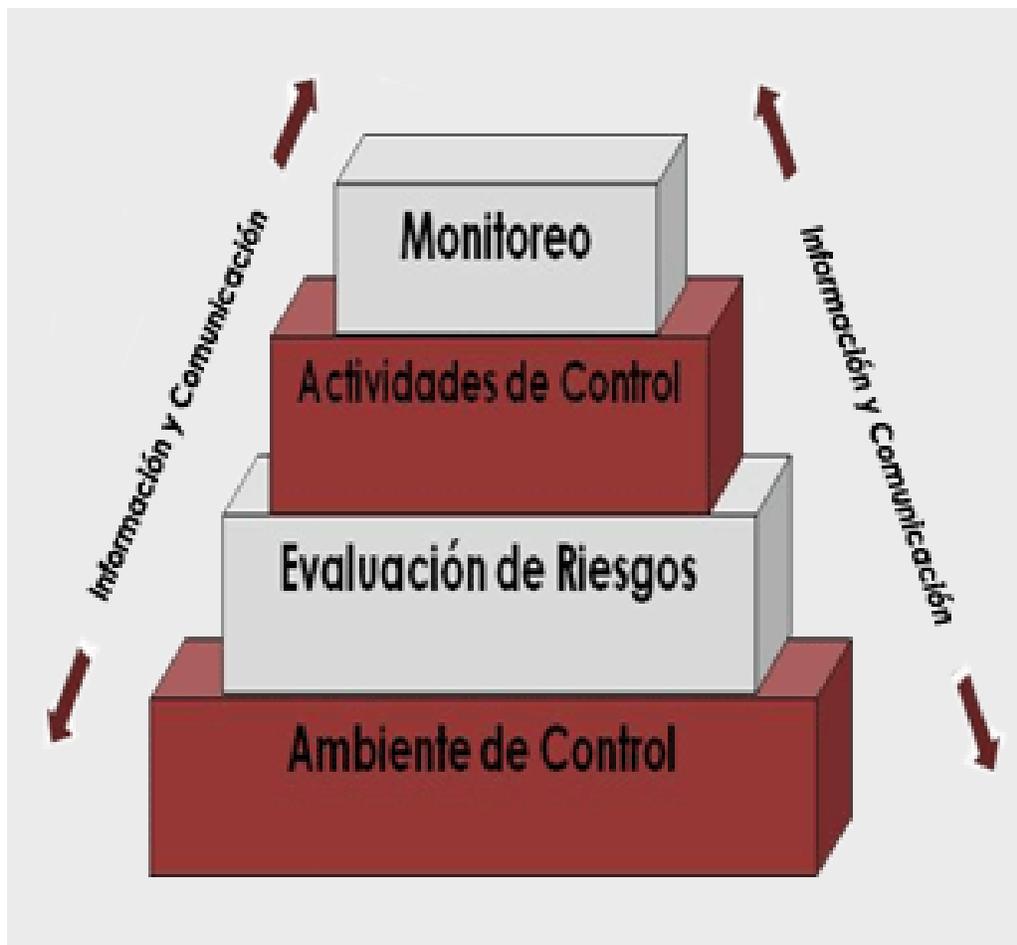
La Comisión Nacional fue patrocinada conjuntamente por cinco principales asociaciones profesionales con sede en Estados Unidos: la American Accounting Association (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Financial Executives International (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA), y la Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores de Gestión [AMI]). Totalmente independiente de cada una de las organizaciones patrocinadoras, la Comisión incluyó representantes de la industria, la contabilidad pública, empresas de inversión, y la Bolsa de Nueva York.

Su objetivo es proveer lineamientos específicos frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), control interno, y la disuasión del fraude.

COSO Identifica que el Control Interno se forma de cinco componentes:

- ✓ **Ambiente de Control:** Da estructura y orden a la organización a través de una serie de elementos como los valores, el estilo de operar y la ética.
- ✓ **Evaluación de riesgos:** Mediante ésta la entidad detecta aquellos riesgos relevantes y determina la forma en que se manejarán.

- ✓ **Actividades de control:** Políticas y Procedimientos que deben llevarse a cabo para poder cumplir con los objetivos que se han fijado en la organización.
- ✓ **Información y Comunicación:** Debe darse en tiempo y forma tal que el personal sea capaz de cumplir oportunamente con sus responsabilidades.
- ✓ **Monitoreo:** Sinergia de los componentes anteriores y junto con estos forma un sistema integral que funciona y reacciona de manera dinámica, ya sea a través de evaluaciones periódicas de los Controles Internos y/o Auditorias para monitorear actividades de control.



III. MARCO DE REFERENCIA

Mi actividad profesional se ha desarrollado dentro de una de las empresas que integran Grupo FEMSA, en específico FEMSA Logística, empresa relativamente nueva, creada en 1998, la cual es una unidad de negocio estratégica, diseñada para dar servicios de logística a los negocios principales del grupo.

A modo de conocer a grandes rasgos cómo se ha conformado este importante grupo empresarial presento a continuación una cronología con los principales hechos que integran su historia:

III.1 Fomento Económico Mexicano, S.A. (FEMSA)

Con la finalidad de dar a conocer al lector el origen y la impresionante evolución de la organización a la cual tengo el orgullo de pertenecer y donde he podido desarrollarme profesionalmente, hago a continuación mención de los principales acontecimientos que componen la vida de FEMSA.

La historia de FEMSA inicia en el año de 1890 con la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, N.L., gracias a un grupo de entusiastas empresarios encabezados por Don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Francisco G. Sada, y Joseph M. Schnaider. Bajo la razón social de Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc, la empresa inició con 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital. Las oficinas se ubicaban en un almacén de abarrotes conocido como Casa Calderón en las calles de Padre Mier y Galeana. La fábrica se construyó en el mismo lugar que ocupa hoy.

La primera marca que salió al mercado fue Carta Blanca y después Salvator, una marca que duró poco tiempo y luego desapareció. Carta Blanca en botella transparente con tapón de corcho reforzado con alambre se convirtió en la marca de vanguardia de la empresa y una de las de mayor venta en México, lugar que hasta la fecha ocupa.



Para 1892 Cervecería Cuauhtémoc realizó la primera de una larga lista de innovaciones, cambiando las barricas utilizadas para guardar las botellas por cajas de madera que facilitaban su transportación.

En 1893 salió al mercado la primera cerveza de barril con el nombre de Cuauhtémoc, su éxito fue tan grande que la producción de cerveza de barril se convirtió en constante. Carta Blanca obtuvo La Medalla de Oro en Chicago, primer reconocimiento otorgado a una cerveza mexicana.

El 20 de octubre de 1899 se fundó Fábrica de Vidrios y Cristales con el fin de contar con una fuente interna para el abastecimiento de botella de vidrio. Se inició con trabajadores extranjeros expertos en el soplado directo del vidrio. Dificultades técnicas y altos costos de producción ocasionaron el cierre temporal de esta empresa.

Otra innovación surgió en 1903 cuando los corchos reforzados de las botellas fueron reemplazados por la corcholata. Cuauhtémoc fue la primera Cervecería en adoptar este cambio que vino a facilitar las tareas de envasado y dar comodidad al consumidor.



En 1906 se fundó la escuela politécnica Cuauhtémoc que impartía cursos de enseñanza primaria, artes, oficios, preparatoria y comercio. Además, se daba capacitación de eléctrica, fermentación, física y química a obreros.



Año de 1908, ocurre un gran acontecimiento en la historia de la compañía, SM Alfonso XIII Rey de España, nombró a Cuauhtémoc proveedora oficial de la Casa Real, por lo que le permitió el uso del Escudo Español de Armas en etiquetas y papelería.

Posteriormente, en 1909 con la fundación de Vidriera Monterrey, renace la producción de botellas de vidrio.



La década de 1910 a 1919 significó para la compañía una serie de profundos cambios cuyo origen viene de los acontecimientos sociales prevaletentes.

En 1914 Monterrey quedó al margen de los primeros hechos revolucionarios. Posteriormente, las fuerzas de Pablo González tomaron la ciudad y Cervecería Cuauhtémoc fue incautada.

Para finales del mismo año cesó la incautación en noviembre y Luis G. Sada, fue el primer gerente de Cuauhtémoc que dijo; "Aquí no ha pasado nada señores, vamos a trabajar"

En 1917 Don Eugenio Garza Sada se incorporó como auxiliar en el departamento de estadística y con el tiempo se convirtió en la cabeza de Cervecería Cuauhtémoc, concretando uno de los puntos básicos de la filosofía de la empresa, "El hombre por encima de toda consideración económica".

En 1923, con la introducción de gas carbónico se perfeccionó el servido de la cerveza de barril para dar comodidad al consumidor.

Los procesos de producción y empaçado siguieron perfeccionándose y así en 1926 se substituye el empaque de las botellas, de caja de madera a caja de cartón corrugado.

1930, se substituye el tonel de madera, para el envasado de la cerveza de barril, por cilindros metálicos. Esto hizo posible la pasteurización de este tipo de cerveza, dando al consumidor un producto con más ventajas, además de evitar por completo la fuga de gas carbónico.

Se iniciaron las exportaciones de Cervecería Cuauhtémoc de manera oficial y sistemática.

En 1936 se creó Malta S.A. para proveer de esta materia prima a Cervecería, indispensable para la elaboración de cerveza.

El 12 de mayo de 1936 fue fundada Valores Industriales S.A., (VISA), empresa tenedora de las compañías de Cuauhtémoc.

En esta década se utilizó por primera vez el óvalo de Carta Blanca como ícono de la marca.



En 1940 se cumplen los primeros 50 años de Cervecería Cuauhtémoc.

El 6 de septiembre de 1943 fue creado, tras la visión de Don Eugenio Garza Sada, en ese entonces director de Cervecería Cuauhtémoc, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey que era llamado "El Noveno y más Querido de los Hijos" de Don Eugenio, su más ferviente promotor e ideólogo.



El ITESM abrió sus puertas con 350 estudiantes y 14 profesores en los locales de Abasolo 858, en el tercer piso del edificio del Banco de Nuevo León, que posteriormente fuera el Hotel Plaza destinado a estudiantes foráneos. León Avalos Vez fungió como primer rector y Roberto Guajardo Juárez como Secretario General. Actualmente el TEC de Monterrey cuenta con 32 campus en todo el país y es la universidad privada más prestigiada de Latinoamérica.

Para 1945 Se estableció la clínica de Sociedad Cuauhtémoc y Famosa para dar servicio medico gratuito a los colaboradores de la empresa, tiempo antes de que existiera el Instituto Mexicano del Seguro Social.

En 1948 se introdujo el uso de hielo triturado en los puntos de venta para ofrecer al consumidor cerveza fría.

Se introdujo la botella "Transparámbar" para impedir la entrada de luz que pudiera afectar la calidad de la cerveza.

1954, se adquirió la planta de Cervecería Cuauhtémoc en Tecate, Baja California Norte. Allí se elaboraba una pequeña marca regional con el nombre de Tecate.



Cervecería Cuauhtémoc tomó esta marca y la lanzó a nivel nacional, convirtiéndola en la primera cerveza en lata de México.

En esta misma década el presidente de la nación, Adolfo Ruiz Cortines inauguró en Monterrey la Colonia Cuauhtémoc, entregándose 1,318 casas a colaboradores del grupo. Este hecho también se anticipó a la creación del Infonavit.

En 1969 Cervecería Cuauhtémoc construyó la planta elaboradora de cerveza más moderna y avanzada de América Latina de su época en Toluca, capital del Estado de México.



En 1971 se inicia el uso de la caja de plástico que aumentaba la protección durante la transportación de las botellas gracias a su diseño ligero y seguro.

En 1973 se celebran los 30 años de la fundación del ITESM. Contaba con 6,500 alumnos, 11 unidades foráneas, se impartían 29 carreras profesionales, 13 maestrías y 1 doctorado.

En el año de 1974 se separan las empresas del grupo industrial y VISA surge como tenedora de Banca Serfin, Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que forman su integración vertical (básicamente empaques). La otra tenedora que se forma ese año es Grupo ALFA.

En 1977 se inició la producción y uso de la lata de dos piezas, lo que evitaba toda posibilidad de fuga de cerveza y le dio mayor calidad al producto.



En 1978, el 19 de septiembre, se listan las acciones de FEMSA (como VISA) en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Em 1979 Se funda Coca-Cola FEMSA.

En el año de 1980 se introduce el sistema "Beer Drive" para mejorar la distribución de la cerveza de barril a los centros de consumo, utilizando camiones pipa y tanque enfriadores.

En 1985 se marca una nueva era en la industria cervecera mexicana con la histórica fusión de las Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma. Esta sinergia permite ofrecer al consumidor más y mejores alternativas, además de mantener el liderazgo en el mercado nacional y reforzar la competitividad en el mercado internacional, agregando las prestigiadas marcas XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena, al portafolio de marcas de Cuauhtémoc.

En 1988, después de concluir la reestructuración de la deuda de la empresa, se constituye FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.), principal subsidiaria de VISA, que agrupa a las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.

En 1989 se da inicio a los festejos del primer centenario de Cervecería Cuauhtémoc, con actividades internas y programas de celebración a nivel nacional, con una importante proyección a la comunidad. Se lanzaron el logotipo conmemorativo y eslogan que abanderaron las festividades durante todo el año. "Cien Años son un Buen Principio".



En 1990 Nace la nueva identidad gráfica que reúne las imágenes de los emperadores que dan nombre a la fusión de las cerveceras "Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma".



En 1991 se inauguró en Navojoa, Sonora, una de las plantas cerveceras más modernas en el mundo. Su operación permite optimizar el abastecimiento de los mercados noroeste y de exportación. Como un hecho sin precedentes, 2 años después de su arranque, la planta quintuplicó su producción inicial.

Es en esta misma década que la marca Sol conquista el mercado europeo. Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma reafirma su vocación exportadora desplazando sus productos a más de 55 países, algunos de ellos con gran tradición cervecera, como Inglaterra y Alemania.

En 1993 ocurre la asociación con The Coca Cola Co. Esta importante empresa global adquiere el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA.

Colocación del 19% del capital de Coca-Cola FEMSA en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE).

Para 1994 se concreta la asociación con John Labatt Limited, cervecera canadiense de gran prestigio, que adquiere el 30% de las acciones de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

En esta década se cambia la presentación de Carta Blanca. Su nueva imagen y calidad fueron premiadas y certificadas con el premio de "Monde Selection" en París, Francia.

Tecate celebra sus primeros 50 años, posicionándose como la cerveza importada en bote en Estados Unidos de mayor venta, lugar que ocupa actualmente.

Adquisición del 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina.

En 1995 viene la asociación con Amoco Oil Co., para formar Amoxxo (50%-50%), empresa que opera los centros de servicio OXXO Express. Y en 1996 la adquisición del territorio de Sirsa en Buenos Aires (Coca-Cola FEMSA, Buenos Aires -KOFBA).

Adquisición del 24% adicional de las acciones de KOFBA.

En 1998 se cambia el nombre de VISA a FEMSA, después de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas empresas.



En mayo de ese mismo año se listan las acciones de FEMSA en el New York Stock Exchange (NYSE).

Se inician las operaciones de **FEMSA Logística** como una empresa independiente.

En el año 2000 se vende la subsidiaria Corrugados Tehuacán, fabricante de cajas de cartón a Willamete Industries.

Se inicia una asociación entre ORACLE y FEMSA Logística para la creación de Solística.com, empresa que dará servicios de logística a través del internet.

En el 2002, en diciembre FEMSA, Coca-Cola FEMSA y Panamco (Panamerican Beverages, Inc.) anunciaron un acuerdo definitivo por el cuál Coca-Cola FEMSA adquiere Panamco.

Panamco era el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores de productos Coca-Cola en el mundo. Panamco producía y distribuía el portafolio de productos Coca-Cola en sus franquicias territoriales en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil, así como agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. Panamco era un embotellador ancla de The Coca-Cola Company.



Así, el 6 de mayo de 2003, Coca-Cola FEMSA anuncia la adquisición final de Panamco (Panamerican Beverages, Inc.), transacción considerada como una de las adquisiciones internacionales más grandes efectuadas por una compañía mexicana y que convierten a Coca-Cola FEMSA en la compañía embotelladora líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y en la segunda embotelladora más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial.

En el 2004, sin duda, el evento de mayor relevancia durante el año es la recompra del 30% de FEMSA Cerveza. Esta operación preparó a FEMSA Cerveza para tomar el control de la importación, mercadotecnia y distribución de sus marcas en los Estados Unidos, al mismo tiempo que le permitió explorar estrategias alternativas para este mercado.

En la tercera semana de junio, se firma un acuerdo comercial con Heineken para comercializar nuestras marcas de cerveza en Estados Unidos. Bajo los términos y condiciones del acuerdo, Heineken USA toma responsabilidad por la promoción, ventas y distribución de las marcas: Tecate, Dos Equis, Sol, Carta Blanca y Bohemia en todo el territorio estadounidense, a partir del 1° de Enero de 2005.

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Coors Brewing Company anunciaron un acuerdo por 10 años que convirtió a nuestra cervecera en la única y exclusiva vendedora de Coors Light en México, en un acuerdo en que ambas partes capitalizaron una oportunidad de negocio que complementa sus principales estrategias.

En el 2005, el primero de Marzo, FEMSA obtuvo el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable (ESR) para sus unidades de negocio Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio (OXXO) y FEMSA Insumos Estratégicos, por parte del CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía). Este reconocimiento es resultado de un compromiso de responsabilidad social reflejado en sus gestiones estratégicas operativas y de negocio, así como el medio ambiente, el apoyo a la educación, la cultura y las comunidades en las que operan.

En Septiembre 2005, se firmó un acuerdo de venta, mercadotecnia y distribución con Sleeman Breweries, cervecería Canadiense líder en su territorio. Este acuerdo, efectivo a partir de Enero 1, 2006, ofrece una significativa oportunidad de crecimiento para nuestras marcas Sol y Dos Equis a través del mercado canadiense.

En Octubre 2005, se cerró un acuerdo comercial de venta, marketing y distribución con Molson Coors en el Reino Unido, nuestro mercado de exportación más importante después de Estados Unidos.

A finales de Octubre, con una inversión de 40 millones de dólares, FEMSA Cerveza inaugura en la ciudad de Puebla la más grande maltera de México y una de las más grandes del mundo, fortaleciendo la cadena productiva nacional de la industria maltera mexicana.

A través de estas operaciones se benefició a más de 12,000 agricultores y a sus familias, en los estados de Puebla, Tlaxcala, México, Hidalgo y en la zona del Bajío, al asegurarles un consumo de cebada de más de 250,000 toneladas por año y el aprovechamiento de 80,500 hectáreas de cultivo, lo que representará una derrama económica superior a los 500 millones de pesos.

Por su parte, con una inversión cercana a 6 millones de dólares en modernas instalaciones, Coca-Cola FEMSA inaugura una Mega-Distribuidora en el parque industrial "Puebla 2000" en la ciudad de Puebla, la cual siendo una de las más grandes de México, agiliza la distribución de refrescos en abarrotes, misceláneas independientes, negocios de comida y bebidas, escuelas y tiendas de autoservicio y conveniencia.

A finales de Noviembre, FEMSA obtuvo el Premio a la "Ética y Valores en la Industria", otorgado por la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN). Dicho premio reconoce las Mejores Prácticas de ética de negocios, promoción y vivencia de valores corporativos y de responsabilidad social de todas las compañías que operan en México.

En 2006 FEMSA Cerveza adquiere el control de la cervecera brasileña Kaiser, mediante la compra del 68% de ésta, por 68 millones de dólares. FEMSA es ahora la única empresa con operaciones cerveceras en dos de los mercados más atractivos en el mundo: México y Brasil.



El 8 de noviembre de 2007, Coca-Cola FEMSA (KOF) y The Coca-Cola Company (TCCC) adquieren el 100% de Jugos del Valle, que opera en México y Brasil, ocupando el segundo y primer lugar de estos mercados. Esta operación consolida la posición de KOF en bebidas no carbonatadas, garantizando a sus consumidores bebidas con calidad y servicio excepcionales.



En Marzo de 2008, por cuarto año consecutivo, FEMSA y sus unidades negocio: Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio, FEMSA Empaques y FEMSA Logística, se hicieron acreedoras del premio Empresa Socialmente Responsable otorgado por el CEMEFI. Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma también recibió por segunda ocasión dicho reconocimiento, reforzando así nuestro compromiso con la comunidad, nuestros colaboradores y el medio ambiente.



El 26 de junio de 2008, Coca-Cola FEMSA (KOF) cierra exitosamente la transacción con The Coca-Cola Company para adquirir su franquicia Refrigerantes Minas Gerais Ltda., (Remil) por 364.1 millones de dólares. Esta acción incrementa nuestra presencia en Brasil en más de una tercera parte, y crece sustancialmente nuestro número de clientes y consumidores atendidos en dicho territorio.



En julio de 2008, se adquiere Agua de los Ángeles, negocio de agua embotellada en el Valle de México, esta transacción duplicó nuestra presencia en este mercado en la Ciudad de México.



En noviembre de 2008, FEMSA es incluida en la lista de los 10 mejores empleadores de México, al ser galardonada con el premio de Best Employers México 2007–2008, por Hewitt Associates, la internacionalmente distinguida compañía de recursos humanos.



El 14 de noviembre de este año, se instituyó la Fundación FEMSA, instrumento de inversión social que apoya la educación, la ciencia y la tecnología para la conservación y el uso sustentable del agua y la promoción de la vida saludable en la comunidad.



En 2009 Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company anunciaron el 27 de febrero del 2009, el cierre exitoso de la transacción para adquirir el negocio de agua embotellada Brisa (incluida la marca y los activos productivos), propiedad de la empresa Bavaria, una subsidiaria de SABMiller.

Coca-Cola FEMSA inauguró el 13 de mayo del 2009 en Chalco, Edo. de México, un Mega Centro de Distribución, el cual atenderá a más de 18 mil clientes, a través de su infraestructura de 40 mil metros cuadrados y un parque vehicular de 112 camiones de reparto, vehículos de preventa y utilitarios.

Fundación FEMSA en conjunto con el gobierno de Costa Rica, el sector privado y el sector académico, firman una alianza para la creación del primer Centro de Recursos Hídricos para Centroamérica y el Caribe.



Ese mismo año, inaugura OXXO su tienda número 7,000 en Tizimín, Yucatán.



FEMSA entra de lleno a la globalización cuando, el 30 de abril de 2010, anuncia el cierre de la transacción mediante la cual FEMSA se acordó el intercambio del 100% de sus operaciones de cerveza por el 20% de las acciones de la compañía Heineken. Mediante esta transacción incrementó su participación de mercado y su eficiencia competitiva.



En el 2011 Coca-Cola FEMSA anuncia el cierre satisfactorio de la adquisición conjunta con The Coca-Cola Company, de Grupo Industrias Lácteas en Panamá (“Estrella Azul” y “Del Prado”), una empresa fabricante y comercializadora de productos lácteos, jugos y bebidas refrescantes con más de 50 años de liderazgo en el mercado de Panamá. Esta transacción permitiría a la Compañía ingresar en la categoría de leche y productos lácteos, uno de los segmentos de mayor dinamismo, escala y valor en la industria de bebidas no-alcohólicas en América Latina.



Así mismo, en 2011, Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V. y Grupo Tampico S.A. de C.V. y sus accionistas, anuncian la fusión exitosa de la división de bebidas de Grupo Tampico con Coca-Cola FEMSA. Esta transacción obtuvo todas las autorizaciones

requeridas, entre otras, la aprobación de la Comisión Federal de Competencia y la de The Coca-Cola Company.

Año 2012, Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V. y Corporación de los Ángeles S.A. de C.V. y sus accionistas, anuncian la fusión exitosa de la división de bebidas de Grupo CIMSA con Coca-Cola FEMSA. Esta transacción obtuvo todas las autorizaciones requeridas, entre otras, la aprobación de la Comisión Federal de Competencia y la de The Coca-Cola Company.

También en 2012, Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V. y Grupo Fomento Queretano, S.A.P.I. de C.V. y sus accionistas, anuncian la fusión exitosa de la operación de bebidas de Grupo Fomento Queretano con Coca-Cola FEMSA. Esta transacción obtuvo todas las autorizaciones requeridas, entre otras, la aprobación de la Comisión Federal de Competencia y la de The Coca-Cola Company.

Finalmente, en el mismo año, Inaugura OXXO su tienda número 10,000 en Higaldo del Parral, Chihuahua.

Esta es, a grandes rasgos, la historia de Fomento Económico Mexicano, S.A., (FEMSA), compañía a la que orgullosamente pertenezco desde hace 13 años y en la que he encontrado una oportunidad enorme de desarrollarme profesionalmente en una de las empresas estratégicas del grupo Femsal Logística.

IV. EXPERIENCIA PROFESIONAL

IV.1 Desarrollo Profesional.

A continuación describiré como se ha dado mi desarrollo profesional desde el egreso de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, ocupando diversas responsabilidades en algunas empresas hasta llegar al puesto que actualmente desempeño en una de las compañías más importantes del país, como lo es Grupo Femsá.

El inicio de mi vida profesional, una vez terminada la carrera de Contador Público, se da al ingresar al despacho Consultoría Financiera y Administrativa, el cual tenía como principal actividad la elaboración de proyectos de inversión para diferentes empresas ubicadas sobre todo en el valle de Toluca. Allí comencé como analista de información.

Cada proyecto iniciaba con una entrevista con el cliente en donde se identificaban sus necesidades de acuerdo con la idea que tenía en mente ya fuera para emprender un negocio o para mejorar uno ya existente, básicamente en temas como incremento de la capacidad instalada y de su productividad mediante la adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo y capital de trabajo.

Enseguida se llevaba a cabo un análisis de la información financiera del negocio, a fin de conocer sus principales indicadores, tales como apalancamiento financiero, rentabilidad y capacidad de pago entre otros.

El despacho desarrolló un software al que se alimentaba la información de los estados financieros del cliente como punto de partida, así como los datos que conformaban el proyecto financiero en sí: esquema de crédito, monto del financiamiento, tasa de interés, plazo; y los beneficios esperados derivados del estudio técnico: incremento en productividad, ventas, ahorro en costos, etc.

Este proceso daba como resultado los estados financieros proforma del negocio en base al periodo de crédito considerado: Estado de Posición financiera, Estado de

Resultados y Estado de Flujo de efectivo; a través de los cuales se evaluaba la viabilidad del proyecto.

Derivado de este análisis se revisaba con el cliente la factibilidad de realizar o no el proyecto y se planteaban los posibles escenarios para, en su caso, reevaluar las condiciones necesarias para hacerlo viable.

Una vez concluido y de acuerdo a la naturaleza de cada proyecto, este se presentaba ante la institución financiera más adecuada y era sometido a la consideración de los comités de crédito correspondientes para su aprobación.

Esta experiencia me permitió poner en práctica muchos de los conceptos aprendidos en la licenciatura en relación a administración financiera principalmente. Después de un año pude tener una promoción y me convertí en Ejecutivo de Proyectos, labor que desempeñé durante tres años más.

El despacho continuó con buen paso e incluso llegamos a ocupar el primer lugar dentro del ranking de consultores financieros que Nacional Financiera región Toluca (NAFIN) elaboraba cada año. Se presentó entonces una serie de eventos desafortunados, a principios de 1995 y a raíz del llamado “error de diciembre” México enfrentó la peor crisis económica de su historia, las tasas de interés se dispararon a más del 80% no habiendo proyecto que lo soportara y eventualmente empezamos a quedarnos sin clientes, unos meses después el despacho tuvo que cerrar. Ciertamente el panorama era muy incierto.

Vino entonces la oportunidad de incorporarme a una empresa anteriormente cliente nuestro, se trata de una línea de transporte suburbano de pasajeros que opera hacia los municipios de Tenango, Santiago Tianguistenco y Metepec. Ingresé ahí por recomendación del titular del despacho de consultoría e inicialmente ocupé el cargo de encargado administrativo.

Esta es una pequeña empresa familiar, en donde las decisiones recaían principalmente en el dueño y director de la misma, muchas veces tomadas de manera visceral o por

intuición y no con base en indicadores o datos, en consecuencia había mucho que hacer en materia de control interno.

Iniciamos por establecer un sistema de control de las cuentas que diariamente rendían los operadores ya que esta responsabilidad le tenía a cargo un área encargada de tabular y cobrar en base a las vueltas que daban las unidades pero que no era supervisada por lo que fácilmente podían presentarse fugas de dinero.

Todas las papeletas en las que se registraban las vueltas que completaba cada unidad eran revisadas al final del día por el personal administrativo y al día siguiente se revisaba de manera aleatoria la cobranza (cuenta) de las mismas. Comenzamos también a llevar un registro electrónico de los atrasos que muchos de los operadores de las unidades tenían en sus cuentas y se estableció con cada uno un programa de pagos a fin de ponerse al corriente.

Otras de las acciones implementadas tendientes a mejorar el control interno en la empresa fueron las de realizar un seguimiento estricto del control de tiempos en ruta de las unidades mediante revisiones en carretera para evitar malas prácticas de los operadores que trataban de ganar pasajeros a la unidad que venía detrás de ellos; así como aplicar encuestas de servicio a bordo de las unidades para tener información de primera mano por parte del público usuario acerca del comportamiento y operación de los conductores. Esto nos permitió detectar inconformidades de nuestros usuarios y trabajar en la capacitación de los operadores buscando concientizarlos de que el usuario es nuestro cliente, quien tiene la decisión de qué línea de transporte utilizar y que al existir un control de tarifas por parte de la SCT estatal, el cliente preferirá aquella línea que ofrezca mejor servicio y seguridad.

El público usuario notó también la preocupación de la empresa y comentaron que les parecía muy positivo que la administración de la misma se acercara a ellos en campo para saber sus impresiones. Al cabo de unos meses apreciamos que la preferencia por nuestro servicio incrementó.

Casi dos años después fui nombrado Gerente Administrativo de la compañía, puesto que no existía anteriormente y a la par de llevar la administración poco a poco fui absorbiendo otras actividades que antes desempeñaba el Director, como asistir a las continuas reuniones celebradas con autoridades en materia de transporte, atender accidentes y coordinar la realización de servicios especiales con unidades que comenzamos a rentar a los gobiernos estatal y municipal, entre otras.

Sin embargo seguía existiendo mucha centralización, todas las decisiones tenían que ser tomadas por el director, quien cada vez pasaba menos tiempo en oficinas y esto entorpecía en cierta forma las operaciones.

A pesar de que aprendí mucho y pude establecer varios mecanismos de control que sin duda fueron de mucho beneficio finalmente me di cuenta de que mi crecimiento profesional estaba topado y que no existía posibilidad de escalar más puestos.

Al mismo tiempo enfrentaba una difícil situación ya que mi esposa y yo estábamos en nuestro segundo año de matrimonio y acababa de nacer nuestra hija Claudia, con lo que las necesidades en el hogar aumentaron pero no así el salario que dicho sea de paso era bastante bajo.

De hecho se planteó a la dirección un plan de incremento de sueldos anualmente, la cual fue rechazada y los incrementos al personal, cuando se daban, quedaron siempre a criterio del Director.

Decidí entonces buscar otras oportunidades de trabajo ya que aun cuando me encantaba mi trabajo y me encontraba satisfecho con los resultados que durante cuatro años y medio obtuve, al final del día mi desarrollo era primero y era claro que en esa empresa no habrían posibilidades de crecimiento profesional a futuro.

Debo agregar que contaba con dos diplomados y algunos cursos en finanzas empresariales y proyectos de inversión, elementos que resultaron muy valiosos cuando se presentó la oportunidad de ingresar a otra compañía de reconocido prestigio: FEMSA.

IV.2 Femsal Logística.

Femsa es un conglomerado o holding de empresas permanentemente inmersas en una dinámica que crecimiento. Se conforma de tres unidades de negocio principales: Femsa Cerveza, Coca-Cola Femsa (Kof) y Femsa Comercio (OXXO) y de varias empresas filiales de las que prevismente hemos hablado en la reseña de la historia de esta gran compañía.

Femsa Logística tiene doce bases operativas en el país, una en cada ciudad donde exista una planta ya sea de Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma o de Coca-Cola Femsa.

Ingresé a Femsa Logística Toluca en agosto de 1999, seleccionado de entre un grupo de más de 20 candidatos, ocupando una plaza de reciente creación, como Encargado de Información Financiera.

Esta plaza se creó por una necesidad de la compañía, la cual se dedica a proporcionar el servicio de logística a nuestro cliente filial (Cervecería), mediante la operación de una flotilla de tráileres propios y de la subcontratación de transportistas independientes a fin de cubrir los programas de distribución de cerveza a las distintas agencias en distintas partes del país. Se hizo necesario contar con un puesto que se encargara de la generación de estados financieros y la determinación de los resultados mensuales de la operación.

Los estados financieros (Posición Financiera, Resultados de Operación y Balanza) se generaban de forma electrónica vía sistema posterior a cada cierre contable mensual. La principal actividad que realicé consistía en elaborar una presentación de resultados que se presentaba a la Gerencia de Operaciones de la base y a las Jefaturas de Departamento, con las variaciones de cada rubro contra el mismo periodo del año anterior y contra el presupuesto.

A continuación presento el formato utilizado en dicho análisis.

En él se presentan de manera inicial los datos correspondientes a los volúmenes de operación:

- ✚ Unidades de medida transportadas y kilómetros recorridos.

- ✚ Costos fijos
 - Renta
 - Depreciaciones
 - Seguros

- ✚ Costos Variables de Transportación (por operación de las unidades).
 - De carretera
 - De patio

- ✚ Costos de Mantenimiento Vehicular.

- ✚ Gastos Indirectos.

BASE OPERATIVA

INFORME DE RESULTADOS, PERIODO:

FACTOR INFLACION 1.0459				FACTOR INFLACION 1.0402									
Mes	Real	Mes Ant.	Ppto.	Var. Mes %	Var. Ppto. %	Concepto	Acum. Real	Const.	Ppto.	Var. Real \$	Var. Real %	Var. Ppto \$	Var. Ppto %
363	367	0	367	-2%	-1%	Nacional	2,676	2,273	2,791	403	18%	-115	-4%
1	0	0	0	80%	0%	Importación	5	0	0	0	0%	0	0%
3	1	1	1	9%	153%	Exportación	49	0	9	7	18%	40	439%
366	374	8	368	-2%	0%	Hectolitros	2,729	2,314	2,800	415	18%	-71	-3%
482	517	35	617	-7%	-22%	KILOMETROS	4,132	4,330	5,285	-198	-5%	-1,153	-22%
778	816	38	1,034	-5%	-25%	PROPIO EQUIVALENTES	6,724	7,246	8,843	-522	-7%	-2,119	-24%
1,747	1,587	160	668	10%	162%	Terceros Cerveza y Envase Nacional	8,464	3,120	3,835	5,344	171%	4,629	121%
2	14	8	0	-86%	-75%	Terceros Cerveza Exportación	398	342	62	56	16%	336	542%
0	0	0	0	0%	0%	Terceros Botella Nueva	0	0	0	0	0%	0	0%
0	0	0	0	0%	0%	Terceros Materias Primas	0	0	0	0	0%	0	0%
143	100	43	21	43%	581%	Terceros Otros	842	137	113	705	515%	729	645%
1,892	1,701	191	697	11%	171%	TOTAL TERCEROS	9,704	3,599	4,010	6,105	170%	5,694	142%
2,670	2,517	153	1,731	6%	54%	TOTAL KMS. EQUIVALENTES	16,428	10,845	12,853	5,583	51%	3,575	28%
\$ 944	\$ 987	\$ 934	\$ 4	-4%	1%	Renta de Equipo	\$ 7,765	\$ 7,173	\$ 7,716	\$ 592	8%	\$ 49	1%
\$ 736	\$ 732	\$ 755	\$ 4	1%	-3%	Depreciación	\$ 6,137	\$ 3,861	\$ 5,760	\$ 2,276	59%	\$ 377	7%
\$ 165	\$ 221	\$ 980	\$ 59	-26%	-83%	Otros Fijos y Autoseguro	\$ 1,420	\$ 1,088	\$ 1,329	\$ 332	31%	\$ 91	7%
\$ 1,845	\$ 1,943	\$ 2,669	\$ 98	-5%	-31%	DIRECTOS DE TRANS.	\$ 15,322	\$ 12,122	\$ 14,805	\$ 3,200	26%	\$ 517	3%
\$ 2,239	\$ 2,056	\$ 2,878	\$ 183	9%	-22%	Salarios y Prestaciones	\$ 17,851	\$ 18,529	\$ 22,783	\$ 678	-4%	\$ 4,932	-22%
\$ 3,101	\$ 3,058	\$ 3,538	\$ 43	1%	-12%	Combustible	\$ 23,713	\$ 11,525	\$ 29,474	\$ -	0%	\$ 5,761	-20%
\$ 1,423	\$ 1,616	\$ 1,762	\$ 193	-12%	-19%	Autopistas	\$ 11,525	\$ 11,820	\$ 14,435	\$ 295	-2%	\$ 2,910	-20%
\$ 109	\$ 45	\$ 97	\$ 64	142%	12%	Otros Variables	\$ 451	\$ 514	\$ 628	\$ 63	-12%	\$ 177	-28%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	Recuperación Fletes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ 6,872	\$ 6,775	\$ 8,275	\$ 97	1%	-17%	TOTAL CARRETERA	\$ 53,540	\$ 30,863	\$ 67,320	\$ 22,677	73%	\$ 13,780	-20%
\$ 290	\$ 271	\$ 298	\$ 19	7%	-3%	Salarios Movedores	\$ 2,142	\$ 2,115	\$ 2,600	\$ 27	1%	\$ 458	-18%
\$ 45	\$ 53	\$ 56	\$ 8	-15%	-20%	Combustible Páto	\$ 360	\$ 320	\$ 462	\$ 40	12%	\$ 102	-22%
\$ 335	\$ 324	\$ 354	\$ 11	3%	-5%	TOTAL PATIO	\$ 2,502	\$ 2,435	\$ 3,062	\$ 67	3%	\$ 560	-18%
\$ 7,207	\$ 7,099	\$ 8,629	\$ 108	2%	-16%	VARIABLES TRANS.	\$ 56,042	\$ 33,298	\$ 70,382	\$ 22,744	68%	\$ 14,340	-20%
\$ 520	\$ 439	\$ 583	\$ 81	18%	-11%	Tractor	\$ 4,317	\$ 4,139	\$ 4,751	\$ 178	4%	\$ 434	-9%
\$ 340	\$ 389	\$ 693	\$ 49	-13%	-51%	Remolque	\$ 2,656	\$ 2,771	\$ 3,172	\$ 115	-4%	\$ 516	-16%
\$ 416	\$ 442	\$ 335	\$ 26	-6%	24%	Llantas	\$ 3,261	\$ 2,390	\$ 3,154	\$ 871	36%	\$ 107	3%
\$ 97	\$ 108	\$ 127	\$ 11	-10%	-24%	Otros Variables	\$ 796	\$ 793	\$ 888	\$ 3	0%	\$ 92	-10%
\$ 1,373	\$ 1,378	\$ 1,738	\$ 5	0%	-21%	VARIABLES MANTO.	\$ 11,030	\$ 10,093	\$ 11,965	\$ 937	9%	\$ 935	-8%
\$10,425	\$ 10,420	\$ 13,036	\$ 5	0%	-20%	TOTAL PROPIO	\$ 82,394	\$ 55,513	\$ 97,152	\$ 26,881	48%	\$ 14,758	-15%
\$20,597	\$ 20,165	\$ 6,995	\$ 432	2%	194%	Flete Terceros Cerveza y Envase	\$105,495	\$ 33,290	\$ 39,594	\$ 72,205	217%	\$ 65,901	166%
\$ 34	\$ 196	\$ 85	\$ 162	-83%	-60%	Flete Terceros Cerveza Exportación y Envase	\$ 4,103	\$ 3,889	\$ 722	\$ 214	5%	\$ 3,381	468%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	Flete Terceros Botella Nueva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	Flete Terceros Materias Primas	\$ 7,064	\$ 1,689	\$ 1,860	\$ 5,375	318%	\$ 5,204	280%
\$ 947	\$ 748	\$ 272	\$ 199	27%	193%	TOTAL TERCEROS	\$116,662	\$ 38,868	\$ 42,176	\$ 77,794	200%	\$ 74,486	177%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	Botella Nueva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	Materias Primas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	Otros Materiales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	F.F.C.C.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	TOTAL F.F.C.C.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	TOTAL BARCO	\$ 147	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	0%
\$32,003	\$ 31,529	\$ 20,388	\$ 474	2%	57%	TOTAL DIRECTOS	\$199,203	\$ 94,382	\$ 139,328	\$ 104,821	111%	\$ 59,875	43%
\$ 308	\$ 316	\$ 288	\$ 8	-3%	7%	S.S. Y P. TRANSPORTACION	\$ 2,477	\$ 2,209	\$ 2,298	\$ 268	12%	\$ 179	8%
\$ 558	\$ 312	\$ 319	\$ 246	79%	75%	GASTOS GENERALES TRANSP	\$ 6,200	\$ 2,524	\$ 2,548	\$ 96	4%	\$ 72	3%
\$ 21	\$ 108	\$ 111	\$ 87	-81%	-81%	GASTOS GENERALES ADMON	\$ 812	\$ 1,052	\$ 890	\$ 240	-23%	\$ -	-9%
\$ 274	\$ 292	\$ 268	\$ 18	-6%	2%	S.S. Y P. ADMON DISTRIBUCION	\$ 2,141	\$ 2,099	\$ 2,143	\$ 42	2%	\$ 2	0%
\$ 1,128	\$ 1,107	\$ 1,044	\$ 21	2%	8%	CUOTA FIJA MITO	\$ 8,853	\$ 8,774	\$ 8,346	\$ 79	1%	\$ 507	6%
\$ 214	\$ 214	\$ 223	\$ 9	0%	-4%	TRANSF APOYOS BASES	\$ 1,711	\$ 2,278	\$ 1,781	\$ 567	-25%	\$ 70	-4%
\$ 2,075	\$ 1,921	\$ 1,807	\$ 154	8%	15%	INDIRECTOS BASES	\$ 15,192	\$ 14,380	\$ 14,444	\$ 812	6%	\$ 748	5%
\$34,078	\$ 33,450	\$ 22,195	\$ 628	2%	54%	TOTAL COSTO FLETE	\$214,395	\$131,243	\$ 153,772	\$ 83,152	63%	\$ 60,623	39%

Las explicaciones de los resultados mensuales se analizan durante las juntas mensuales de resultados con la Gerencia de la base y posteriormente se envían al corporativo que consolida los resultados de la operación para su presentación ante la Dirección General de la compañía.

El desarrollar esta actividad implicaba un acercamiento e interacción con todos los departamentos de la empresa, administración, recursos humanos, operaciones y mantenimiento; lo que me permitió rápidamente comprender las funciones de cada uno de ellos y su contribución a los resultados.

A mediados del 2001 el corporativo tuvo entonces una idea para desarrollar candidatos a ocupar futuras posiciones de mayor responsabilidad, creando entonces un nuevo puesto: el de Ejecutivo en Desarrollo, cuyas funciones eran las de apoyar a la Gerencia en cuanto a la elaboración de estadísticas, desarrollo de proyectos de mejora y sobre todo aprender las actividades que realizaban las diferentes áreas de la empresa como parte del propio desarrollo personal, de esta forma el ejecutivo en desarrollo se convertía en el candidato natural para crecer a puestos de responsabilidad eventualmente.

Estuve este tiempo por un lapso de un año, tiempo en el cual pude conocer a detalle la operación, enfocándome sobre todo a las áreas de operaciones y mantenimiento vehicular ya que los puestos de carácter administrativo, al ser mi origen ya los conocía.

En operaciones pude entender la complejidad de armar los planes de embarque en base a los programas semanales del cliente, asignando viajes a operadores de acuerdo a su propia clasificación, la cual explico a continuación:

Operadores de Sencillo: son aquellos que realizan viajes en unidades con un solo remolque y generalmente a lo que se llama zona geográfica natural, aquellas agencias cuya ubicación está en la propia entidad o en los estados vecinos y a una distancia no mayor a los 480 kilómetros.

Operadores de Full: son aquellos que realizan viajes en unidades configuradas con dos remolques y que pueden realizar viajes tanto a la zona natural como a destinos más lejanos.

Así mismo, conocí la importancia de la labor que ahí se realiza como generadora de prácticamente todas las transacciones que se realizan en los demás departamentos (recursos humanos, administración, tráfico, mantenimiento, etc.).

Esta es el área más dinámica de la empresa y por consiguiente donde más desarrollo hay para el personal, es el departamento que todo el día interactúa con el cliente y que es responsable del servicio que a este mismo se proporciona.

Otra área que me interesó mucho fue la de mantenimiento, resulta muy interesante ver de cerca las máquinas con las que se trabaja día a día y comprender su funcionamiento.

Estando en Mantenimiento me involucré directamente en revisar los programas de mantenimiento preventivo de las unidades, encontrando diversas situaciones en las que por una u otra causa estos mantenimientos no se cumplían de acuerdo a los criterios establecidos: para tracto-camiones cada 25 mil kilómetros y para remolques y dollys cada 6 meses.

A manera de breviarío cultural para que el lector se familiarice con el término explicaré lo que es un Dolly (al ingresar a la compañía yo tampoco lo sabía): es una pequeña plataforma que puede ser acoplada a un camión o remolque con el fin de apoyar un segundo semirremolque. Está equipado con una quinta rueda al que se acopla el semirremolque.

Está diseñado para remolcar un vehículo con las ruedas delanteras en la plataforma de arrastre. Cuenta con una suspensión y con un sistema de frenos de aire que se activa al conectar las mangueras al sistema neumático del tráiler.



Volviendo al tema, al detectar esta área de oportunidad investigamos sus causas y encontramos que los supervisores de operaciones a fin de contar con equipo disponible más tiempo, seguían asignando unidades a viaje aun cuando el sistema instalado para el despacho de viajes les avisara que la unidad ya requería ir a mantenimiento preventivo.

Esto ponía en riesgo el equipo de transporte ya que con facilidad podía empezar a presentar fallas y hacer necesario un mantenimiento correctivo que al final implicaba un mayor tiempo de la unidad en taller y un costo más alto.

Se pensó entonces en establecer controles que impidieran a los supervisores esta práctica. Se puso un “candado” al software del sistema de embarques de modo que si una unidad ya había cumplido su tiempo en operación antes del preventivo, el sistema ya no permitiera asignarle un nuevo viaje.

Así mismo se hizo una campaña de seguimiento a todo el equipo de transporte para determinar cuántas unidades no habían recibido mantenimiento preventivo y poco a poco se fueron enviando a taller para ponerlas al corriente. Cabe mencionar que este fue un tema que también era necesario resolver a cabalidad en el menor tiempo posible por seguridad.

Por otra parte, en cuanto a temas de seguridad se me dio la oportunidad de conocer el área de prevención de riesgos, a cargo de un coordinador de prevención de riesgos (CPR), el cual estaba básicamente dedicado a dar capacitación a los operadores en temas de seguridad vial, manejo seguro, prevención de adicciones, entre otros; además de realizar labores de gestión.

La base operativa atravesaba por una mala época en cuanto a siniestralidad se refiere, se llegó a tener un año (2001) con 11 accidentes mayores que representaron cuantiosos daños al equipo propio, a vehículos de terceros y donde lamentablemente hubo también desgracias personales.

Ante este panorama y con el apoyo de la gerencia pusimos en marcha diversas acciones tendientes a disminuir la incidencia de accidentes. Por principio de cuentas se realizó una campaña de antidoping para reducir al máximo el consumo de sustancias prohibidas entre los operadores, principalmente anfetaminas, y se tomaron acciones contundentes, aquellos operadores que eran sorprendidos con alguna sustancia diferente era separado de inmediato de la compañía y en caso de dar positivo a anfetamina (usada para no dormir) se le amonestaba mediante la elaboración de un acta administrativa que constaba en su expediente y en caso de reincidencia también se le deba de baja.

Al mismo tiempo comenzamos a realizar inspecciones en carretera, mejor conocidas como volantas, en las cuales participaban el CPR, un mecánico para revisar aspectos básicos de la unidad y el médico de la base; en ellas buscábamos unidades en trayecto de ida o de vuelta y las deteníamos para platicar con los operadores, revisar si habían descansado durante el viaje, cuántas comidas habían hecho y de paso practicar un antidoping.

Los resultados a corto plazo se fueron dando y para el año siguiente la base pasó de once a sólo dos accidentes mayores. Esto nos representó ganar un reconocimiento de parte del corporativo por los avances en materia de seguridad.

Fue entonces cuando tuve mi primer gran oportunidad de desarrollo profesional, fue en marzo de 2002, dos años antes se había abierto una base operativa en Querétaro, Qro., para atender a una compañía envasadora de Coca-Cola no perteneciente a grupo Femsa pero que había requerido los servicios de Femsa Logística para administrar su operación de distribución. La envasadora es Industria Envasadora de Querétaro S.A. de C.V., IEQSA por sus siglas.

El gerente de la base había sido promovido a una base operativa más grande en el DF y el entonces jefe de administración pasó a ocupar la gerencia. Fui promovido y me incorporé entonces a la Base de Querétaro como jefe administrativo.

Al llegar a la base me encontré con un panorama muy distinto al que había imaginado, mi antecesor, que ahora era mi nuevo jefe, me entregó una administración con grandes deficiencias y nulo control interno, baste decir que las conciliaciones bancarias eran de nueve páginas, sin depurar desde la apertura de las cuentas dos años antes, sólo por dar un ejemplo. Como este, había también problemas en las áreas de tesorería, cobranza, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y almacén.

Era mi verdadera prueba de fuego para resolver los problemas de control interno que existían.

Aun en ese entonces no existían regulaciones tan estrictas como la Ley Sarox, de la que ya hemos hablado en capítulos anteriores, pero el corporativo empezaba a tratar de establecer un órgano revisor del cumplimiento a políticas y procedimientos en las bases operativas.

Lo primero por hacer fue contratar los servicios de un despacho externo que nos ayudara a poner al corriente la contabilidad de la base y depurar las principales cuentas de balance, entre ellas bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

A la par se evaluó el desempeño del personal administrativo determinando la necesidad de hacer dos cambios, dolorosos pero necesarios.

Hubo necesidad de aplicar a resultados diversas partidas que después de las depuraciones se determinaron como carentes de soporte o sin posibilidad de recuperación, nos tomó prácticamente los nueve meses restantes del 2002 pero al cierre del ejercicio pudimos entregar un estado de posición financiera depurado y un estado de resultados real, que efectivamente reflejaban la situación financiera de la base operativa.

Al mismo tiempo pude poner en práctica las iniciativas que habíamos implementado anteriormente en Toluca, las cuales nos permitieron reforzar el control en el área de

operaciones y prácticamente no tener ningún incidente de seguridad en nuestra operación.

Es importante mencionar también que el corporativo tenía una idea consistente en encargar a un solo responsable las actividades de Administración y Recursos Humanos, era una prueba piloto pensada para probarse en una base pequeña como lo era la de Querétaro. En realidad mi experiencia en recursos humanos no era mucha pero es importante mencionar que el equipo de gente en dicha área era muy capaz y pude aprender bastante de ellos, dedicándome sobre todo a coordinar y supervisar sus actividades dándoles los apoyos que necesitaban cuando los necesitaban.

De esta forma coordinamos los primeros programas de capacitación a los técnicos de mantenimiento con instructores enviados por parte de nuestros proveedores de componentes directamente en nuestras instalaciones, tales como Eaton, Kenworth, Hendrickson y Michelin entre otros.

Habíamos logrado corregir e implementar muchas cosas pero los resultados de la operación no iban bien, el negocio era muy sensible y se requería que nosotros realizáramos prácticamente el total de viajes que incluía el programa para que el cliente pudiera diluir los costos fijos y nosotros a la vez generáramos el suficiente ingreso para que nos fuera rentable.

IEQSA sin embargo pensaba diferente e insistía en mantener una flotilla de transporte tercero subcontratado a quienes les daba una parte importante de su programa de embarques (cerca del 40%) con la idea de que “casarse” con nosotros no era bueno. En consecuencia la operación resultaba cara para ellos por el tema del costo fijo que pagaban por las unidades (renta y cuotas administrativas) y nosotros teníamos ingresos bajos que no nos permitían cubrir nuestros propios costos.

Esto llevó a un periodo de negociaciones con el cliente para tratar de destrabar la inminente renovación de contrato que teníamos en puerta, sin embargo estaban convencidos de que su postura era la correcta y las negociaciones estaban empantanadas.

Femsa Logística tomó entonces una decisión de gran impacto, cerrar la base de Querétaro y terminar la relación comercial con IEQSA, esto tomó totalmente por sorpresa al cliente, ya que de primera mano sus transportistas no tenían la capacidad de absorber el 60% del programa de embarques que nosotros atendíamos y ahora se encontraban con un panorama muy incierto acerca de cómo cumplir los requerimientos de sus propios clientes con recursos muy limitados en tan sólo un mes (ese fue el plazo que se determinó para el cierre de la operación); por supuesto trataron de renegociar pero la decisión ya estaba tomada.

Esta decisión intempestiva significó también un enorme reto para mí, tenía sólo un mes para finiquitar los asuntos de la base; pagar todas las cuentas, depurar partidas, liquidar operadores y personal administrativo y realizar todos los trámites de baja ante la SHCP, IMSS, Estado y Municipio.

De hecho estaba incierto acerca de mi futuro pero el Grupo tenía un as bajo la manga, la decisión de terminar la relación con IEQSA y cerrar definitivamente la base de Querétaro tenía un trasfondo. Grupo Femsa había concretado la compra de una de las más importantes compañías embotelladoras del sistema Coca-Cola en América: Panamco. Esto requería enfocar todas las baterías a esta nueva operación que de entrada implicaría la apertura de cuatro bases operativas nuevas, dos en la Región del Bajío y dos más en la Región Golfo de la República.

La compañía me hizo el ofrecimiento de ir a vivir entonces a León, Gto., para hacerme cargo de la administración de las dos bases operativas de bajío, la primera ubicada en esa ciudad y la segunda en Morelia, Mich. La situación era clara, aceptar o quedarme sin trabajo, por lo que la decisión era obvia y por supuesto acepté.

El caso Panamco

Diversas compañías co afiliadas son las que formaban el grupo Panamco: Panamco Colombia, Panamco-Azteca en México, Panamco-Tica en Costa Rica, Panamco Venezuela y Panamco-Spal en Brasil.

En 1941 el señor Albert H. Staton y un grupo de inversionistas obtuvieron de Coca-Cola Company la licencia de embotellar sus productos en el estado de México. En 1945 realizaron inversiones en embotelladoras de Brasil y Colombia. En 1950 obtuvieron la franquicia en la zona de Sao Paolo, Brasil, cinco años más tarde llevo sus operaciones a Costa Rica, lo que marco la entrada en América central, posteriormente se expandió en otras regiones de México.

A continuación destacamos algunos datos que ilustran la importancia de Panamco:

1. En 1933 Panamco decidió colocar sus acciones en la bolsa principal de New York. Muchísimos inversionistas de Estados Unidos y Europa compraron sus acciones. Entre ellos Coca-Cola Company que adquirió el 10% de la oferta. Así Panamco paso a ser una sociedad anónima abierta ó pública.
2. Panamco era el embotellador más grande de América Latina y el más grande del mundo fuera de Estados Unidos.
3. Panamco atendía un mercado de 70 millones de consumidores que representan el 16% de la población de América Latina.
4. En 1993 el 4% de las ventas de Coca-Cola en el mundo fueron realizadas por Panamco, es decir, por cada caja unitaria distribuida en todo el mundo, Panamco vende una botella.
5. Panamco fabricaba y comercializaba en los cinco países una variedad de sabores y aguas. La sede de la dirección de Panamco esta ubicada en ciudad de México.

Información General.

Panamco era uno de los nueve embotelladores ancla con los que cuenta Coca-Cola Co. en el mundo, y como tal producía y distribuía todas las bebidas gaseosas

producidas por Coca-Cola, además de cerveza, agua envasada y otras bebidas, en sus franquicias en México, Venezuela, Brasil; Colombia y Costa Rica.

Tiene la casa matriz en Ciudad de México y sus acciones se negocian en la bolsa de New York bajo el símbolo "PB".

En 1993, Coca-Cola Femsa adquiere a Panamco por 3 mil 600 millones de dólares, convirtiéndose así en el mayor embotellador de Coca-Cola en el mundo sólo después de Coca-Cola Company en Atlanta, Ga., EEUU.

Una vez completada esta importante transacción Coca-Cola Femsa contrata a su filial, Femsa Logística para tomar por entero las operaciones de distribución de los productos de las plantas que acababa de adquirir en México, así como el mantenimiento vehicular de la flota de unidades tipo tráiler incluidas también en la compra.

La toma de la operación inició el 16 de agosto de 1993 y fue un proceso que llevó seis meses en lo que se recibieron todas las operaciones de logística que Panamco tenía.

Como ya hemos comentado, se abrieron cuatro bases operativas: las dos que componían la Zona Golfo se ubican en Coatepec, Veracruz y Apizaco, Tlaxcala, mientras que las dos que integran la Zona Bajío se ubican en León, Guanajuato y Morelia Michoacán; se me encomendó hacerme cargo de las dos bases de bajío iniciando con la realización de todos los trámites para su apertura ante las diversas dependencias federales, estatales y municipales.

Una vez puestas en marcha las dos bases a mi cargo, revisamos todos los aspectos de resultados, control interno y administración de la operación logística de la compañía, encontrándonos con grandes y desagradables sorpresas.

El control interno era prácticamente nulo, existían un sinnúmero de prácticas que atentaban contra el patrimonio de la compañía y que eran solapadas por las jefaturas de diversas áreas.

Es importante decir que el proceso de la toma de la operación fue supervisado por el área de auditoria interna de Femsa Corporativo, las calificaciones que los auditores asignan en sus revisiones van en función a lo siguiente:

Calificación A. Sin riesgo para las operaciones y los bienes de la compañía.

Calificación B. Con ligero nivel de riesgo para las operaciones y bienes de la compañía y se fácil solución.

Calificación C. Con un factor de riesgo para las operaciones y activos moderado y que requiere atención inmediata.

Calificación D. Con graves desviaciones al control interno que ponen en peligro a las operaciones y a los activos de la compañía. En los casos más críticos se puede incluso recomendar el cierre de la base.

La calificación obtenida en el proceso de toma de la operación fue una D.

A continuación describiré las principales áreas de oportunidad encontradas y las acciones de corrección que se implementaron.

- Existía un tabulador de viajes negociado con el sindicato en base al horario en que era despachado el viaje, es decir, si el viaje se despachaba por la mañana tenía un precio, si se iba durante la tarde el precio subía, pero si el viaje salía por la noche se pagaba a un costo aun mayor. En consecuencia los operadores buscaban salir de noche la mayoría de las veces para aumentar sus ingresos, pero en consecuencia la planeación del transporte era prácticamente imposible de realizarse.

Acción correctiva:

Se terminó la relación con el sindicato existente y se introdujo al sindicato que atendía al resto de nuestras bases operativas, estableciendo un mismo tabulador para cada destino eliminando la práctica de pago en base a horarios. Hubo mucha resistencia de parte de los operadores e incluso algunos optaron por renunciar. Al mismo tiempo se inició una selección de operadores, identificando a aquellos cuyo historial presentaba observaciones tales como daños operativos, bajos rendimientos de combustible, incumplimiento a los tiempos estándar de tránsito y actitudes negativas principalmente.

- Fugas considerables en diesel y refacciones en tránsito. Los operadores hacían paradas no autorizadas en trayecto para vender el diesel de los tractores, en promedio 6 cubetas por viaje, habiendo incluso quien lo consideraba parte de su ingreso normal. Del mismo modo vendían refacciones nuevas que desinstalaban de las unidades a cambio por otras ya usadas y de menor calidad.

Lo mismo ocurría con las llantas, las cuales no eran marcadas en el almacén, llegando incluso a detectar casos en que un mismo tractor o remolque se enllantaba totalmente dos veces en un lapso de 3 meses.

Acción correctiva:

Fue necesario realizar una depuración de la plantilla de operadores para separar a aquellos elementos que habían incurrido en prácticas deshonestas. Se instalaron dispositivos para evitar la sustracción de combustible de los tanques y revisiones aleatorias para detectar violaciones a dichos dispositivos con responsabilidad directa para el operador.

También se empezó a monitorear el rendimiento de diesel de los tractores con apoyo del departamento de asistencia técnica de nuestro corporativo, estableciendo cuál era el rendimiento que debían dar y un margen de error razonable. Las diferencias eran descontadas al operador vía nómina.

En el caso de las refacciones se realizaron inspecciones express a los tráileres que regresaban de cada viaje para detectar posibles cambios de refacciones en camino. Todas las llantas fueron marcadas con claves que indicaban a qué base y a qué lote pertenecían, la fecha de su adquisición y su número económico. Dichos números de control se registraron en un software especialmente diseñado para registrar en qué unidad y en qué posición se había montado cada neumático para llevar el control de su desgaste y aprovechar los cascos para renovado de la llanta.

- Asignación de viajes a transportistas terceros en base a negociaciones previas con el personal de tráfico. Esta práctica es muy común en los medios del transporte, los transportistas buscan por medio de dádivas comprometer al personal que asigna los viajes para beneficiarse de los mejor pagados, mientras que los supervisores de tráfico y operaciones buscan elevar sus ingresos de esta manera.

Acción Correctiva:

Se aplicaron controles de confianza a los supervisores y jefes de operaciones y tráfico, dando de baja a aquellos que no lograron superar la prueba. Se retiró a los transportistas que incurrieran en sobornos.

Por otra parte, se creó un sistema de costeo de viajes para determinar cuales eran los que más le convenía a la compañía realizar estableciendo criterios para ceder a los terceros aquellos viajes menos convenientes.

- Parque vehicular en mal estado. Muchas de las unidades tenían incluso más de veinte años en servicio, en consecuencia los gastos de mantenimiento para tenerlas en funcionamiento eran muy altos.

Acción correctiva:

Lógicamente esta acción correctiva no fue implementada desde la base ya que por su naturaleza requiere de niveles de autorización muy superiores. El corporativo decidió reemplazar la flota gradualmente por modelos nuevos, sin embargo participamos en la supervisión del proceso, desde seleccionar aquellas unidades que requerían de manera más urgente el cambio, su venta otras compañías o compradores potenciales, hasta la recepción de los equipos nuevos, su alta en activo fijo, el marcaje de llantas, la obtención de los permisos federales de carga y su entrega al departamento de operaciones para ponerlos a rodar.

- Falta de control en el almacén de refacciones. Las malas prácticas implementadas durante muchos años habían significado fugas enormes de dinero en refacciones.

Acción correctiva:

Se realizaron inventarios al 100% de los almacenes de refacciones (en bajío existen tres) para determinar el valor real de los mismos y comprarlos a Panamco, dejando fuera aquellos lotes de refacciones obsoletas o inservibles, las cuales se vendieron como subproductos.

Se coordinó la nueva codificación de las refacciones por familia, tipo de camión para el que se utilizan y costo.

Se realizaron negociaciones con proveedores para establecer un stock de refacciones en consignación para disminuir costos, aplicándolos al momento en que una refacción era utilizada sin necesariamente tener que invertir antes en ella.

Femsa Logística tiene convenios con los principales proveedores de refacciones a nivel nacional e incluso internacional, consiguiendo componentes a precios preferenciales; adherimos a los nuevos almacenes a estos convenios para así poder acceder a dichos beneficios.

De igual forma se diseñó un sistema de conciliación de viajes con el cliente a fin de asegurar que la cobranza se realice sobre la base de viajes efectivamente realizados y de acuerdo con las tarifas establecidas para cada uno de ellos.

Posterior a todas estas acciones se llevó a cabo un nuevo proceso de revisión por parte de auditoría interna de Femsa, el resultado obtenido fue una B+, es decir, nos faltó prácticamente un punto para conseguir la calificación de A, sobra decir la satisfacción que esto representó para todos los que intervenimos en el proceso.

Con las operaciones funcionando de manera normal las cargas de trabajo comenzaron a ser más grandes, con lo que las gerencias tanto de León como de Morelia acordaron separar sus administraciones y por consiguiente se contrató un Jefe Administrativo exclusivamente para la base de Morelia. Con esto mis funciones se concentraron únicamente en la base de León.

Ahora sí, las cosas finalmente marchaban bien para todos, era el año 2004 y los escándalos financieros de las grandes empresas en los Estados Unidos que habían incurrido en sendos fraudes contables estaban muy frescos. Fue entonces cuando la bolsa de valores de Nueva York obligó a las empresas que ahí cotizan, Femsas entre ellas, a adherirse al nuevo marco legal de transparencia de información financiera que se creó con la promulgación de la Ley Sarbanes Oxley (SAROX).

La implementación de la Ley Sarbanes - Oxley en Femsas se sustenta en una Administración Corporativa Responsable. La confiabilidad y transparencia de nuestras políticas de gobierno corporativo en FEMSA son esenciales para nuestro éxito a largo plazo.

Como siempre, existe el compromiso de reportar nuestros resultados con objetividad e integridad, cumpliendo con las Normas de Información Financiera y ejercitando nuestras responsabilidades a través de la compañía con apego a los más altos principios de ética en los negocios. Nuestros principios de gobierno corporativo proporcionan un marco para la operación de la compañía al mismo tiempo que se trabaja por los mejores intereses de nuestros accionistas.

Adherencia a los estándares de Gobierno Corporativo

FEMSA se encuentra sujeta a la legislación mexicana, siendo la base de nuestras prácticas de gobierno corporativo. Reflejando el enfoque internacional de FEMSA, nuestras acciones se encuentran listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la Bolsa De Nueva York, New York Stock Exchange (NYSE). Por esta razón,

cumplimos con los estándares de gobierno corporativo establecidos en la ley del mercado de valores, así como en las disposiciones aplicables para emisores extranjeros establecidas en la Ley Sarbanes – Oxley de los Estados Unidos de América.

Así mismo, nuestros estándares de gobierno corporativo se adhieren a los principios establecidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas, avalado por el Consejo Coordinador Empresarial.

Estructura de Gobierno Corporativo de FEMSA

El Consejo de Administración es la cabeza de nuestro sistema de gobierno corporativo y es responsable de determinar nuestra estrategia corporativa, definiendo y supervisando la implementación de nuestros valores y visión, así como la aprobación de transacciones entre partes relacionadas y transacciones que no se lleven a cabo en el curso ordinario de negocios.

Una vez que el corporativo hubo establecido que la adhesión a la Ley Sarox era obligatoria, inició la revisión en las distintas bases operativas de los distintos procesos que conforman nuestras operaciones.

Dichas revisiones se componen de la aplicación de una serie de pruebas para determinar el grado de cumplimiento al control interno, el apego a las políticas corporativas y la transparencia en cuanto al manejo de la información financiera.

A partir de ello, año con año se llevan a cabo estas revisiones para dar seguimiento a los compromisos de corrección establecidos en las revisiones anteriores y mantener la inercia positiva con un enfoque en la mejora continua.

Las calificaciones respecto al nivel de control que cada base operativa puede obtener de acuerdo con el resultado de la revisión son las siguientes:

Efectivo	2.50 - 3.00	E
Casi Efectivo	2.20 - 2.49	CE
Medianamente Efectivo	1.85 - 2.19	ME
Casi Inefectivo	1.50 - 1.84	CI
Inefectivo	1.00 - 1.49	I

A continuación se presenta el formato de las pruebas y criterio que integran la auditoria de control interno y cuyo cumplimiento asegura la adhesión a los requerimientos de la Ley Sarox.

- Ver Anexo

Las revisiones efectuadas significaron un gran esfuerzo para todos los que en ella participamos, fueron procesos muy largos y tediosos, sin embargo el resultado final después de 8 años de llevar a cabo las auditorias, de establecer compromisos, traducidos a acuerdos y planes de acción nos permitieron mantener los estándares de calidad en el manejo de la información financiera y el apego a nuestras políticas.

El esfuerzo valió la pena, hoy, y desde hace dos años, tengo la fortuna de ocupar un puesto gerencial dentro de la base operativa de Femsal Logística en Toluca y me siento verdaderamente orgulloso de pertenecer a una de las empresas más grandes de México (en todos sentidos), calificada por la revista Entrepreneur a través de la página web GreatPlacestoWork.com.mx en el año 2006 como una de las mejores 100 empresas para trabajar en el país, ubicándola en la posición número 12; con proyección internacional y con un alto sentido del profesionalismo y basada en 5 principios institucionales que son nuestro código de conducta:

- 1) Pasión por el servicio
- 2) Innovación y creatividad
- 3) Calidad y productividad
- 4) Desarrollo y excelencia del personal
- 5) Honestidad, integridad y austeridad

V. CONCLUSIONES

Existe una marcada diferencia entre las empresas que se dedican a solamente cumplir con los objetivos para los que fueron creadas y aquellas que aspiran a la excelencia, las primeras generalmente enfocan sus esfuerzos a lograr un resultado basadas en la experiencia del líder del equipo o de la inspiración de quienes conforman el equipo de trabajo descuidando aspectos tan importantes como la definición de sus estructuras organizacionales que puede llevarlas al exceso en cargas de trabajo, o bien a la improductividad operativa; a la falta de planeación estratégica; la ineficiente utilización de recursos; y la falta de control interno. Mientras tanto las segundas prestan atención a todos estos factores y sobre todo hacen del control interno el elemento esencial para asegurar la transparencia de sus operaciones generando confianza en los accionistas, directivos, autoridades gubernamentales, entidades financieras y el público en general.

A lo largo de mi experiencia he podido distinguir estas diferencias y aportar lo necesario para que las políticas y procedimientos establecidos por la dirección se cumplan, lo que nos permitió establecer un marco de legalidad y transparencia de la información generada día con día.

La principal enseñanza que me ha dejado mi experiencia profesional es la de comprender que para que una empresa sea exitosa debe tener claros ciertos principios fundamentales como la misión, visión, planeación estratégica, valores institucionales y un estricto apego a la cultura de la legalidad.

En este sentido tuve la oportunidad de iniciar dos bases operativas de Femsa Logística en el Bajío de la república, con la oportunidad de aplicar estos conceptos, lo que significó un arranque exitoso de operaciones y se sentaron las bases para trabajar en un contexto de cero desviaciones al control interno.

La misión es el motivo fundamental de existencia de la empresa, para qué fue creada y cual es su objetivo primario; mientras que la visión plantea un estado deseado al cual la empresa quiere llegar en un periodo determinado de tiempo, por ejemplo, “queremos

“duplicar el valor del negocio en un plazo de 10 años”, el enunciado se ve bastante bien aunque muy retador, lo importante aquí es formular y realizar los planes de acción que nos llevarán a conseguir esa visión, esto es de lo que muchas empresas hablan pero muy pocas cumplen: la planeación estratégica.

Es a la vez tan simple como reconocer las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de la organización para de ahí partir y hacer los planes necesarios para cubrir las áreas débiles.

De igual forma debe existir dentro de la empresa una base firme de valores institucionales, los cuales conforman su cultura de trabajo y que deben ser permeados a todos los niveles del organigrama. Pueden enlistarse un gran número de ellos pero al final todos apuntan a conceptos tan claros y precisos como la honestidad, el espíritu de servicio, el trabajo en equipo, austeridad en el manejo de los recursos, responsabilidad social y mejora continua.

Durante los años comprendidos del 2002 al 2008 sobre todo, participé activamente en la implementación de esta cultura de trabajo en las distintas plazas donde trabajé, tuve la ventaja de que algunas eran operaciones relativamente nuevas, por lo que no resultó difícil moldear la forma de trabajo de los colaboradores hacia los requerimientos de la dirección. Sin embargo, en el caso específico de la toma de operación de la refresquera Panamco, el reto fue convertir una operación viciada en otra que se apegara a políticas y procedimientos. Concluyo que la base para el éxito de una organización está en sus propios valores, los cuales deben quedar claramente definidos desde inicio, si no es así por supuesto se puede corregir pero es mucho más difícil.

Ahora bien, visto desde los puestos que he tenido la fortuna de ocupar en estos años, al iniciar en la consultoría financiera y elaborar proyectos de inversión para compañías de diferentes giros se hizo evidente lo trascendental que se vuelve la disciplina en el manejo de los recursos de un negocio ya sea nuevo o en marcha para que un proyecto se lleve a cabo con éxito y sirva de base para el crecimiento sostenido del negocio en cuestión.

Pude ver como muchas empresas fracasaban en sus proyectos precisamente por no seguir las premisas sobre las cuales sus proyectos habían sido creados y sólo aquellas que las respetaron rigurosamente lograron ese objetivo.

Por otra parte, al haber colaborado en la compañía de transporte suburbano, me di cuenta de lo riesgoso que es el que el éxito del negocio dependa sólo del talento o habilidad del líder para hacerlo prosperar. Esto sucede mucho con las empresas familiares y es claro que no puede una sola persona pretender tomar el control absoluto de una empresa, se requiere de un equipo de trabajo bien organizado e incluso auto administrado para que ejecuten eficazmente sus funciones encaminadas a la visión del líder.

Esta dependencia es sumamente peligrosa ya que cualquier decisión importante mal tomada sin duda tendrá impactos fuertes en la organización y ciertamente impedirá su crecimiento. De esto podemos concluir que la toma de decisiones debe estar siempre fundamentada en hecho y datos más que en la intuición. Las aportaciones realizadas a establecer un sistema de información gerencial sin duda ayudó en este aspecto.

Finalmente, sobre todo en un país como el nuestro que ha sufrido de manera lamentable y por muy largo tiempo el mal de la corrupción, la cultura de la legalidad se convierte en el factor de cambio que las empresas de nuestro México necesitan para contribuir al progreso de sus entornos. Al final del día todo logro basado en la corrupción es falso y las consecuencias que tendrá, dependiendo de su magnitud, pueden ser catastróficas.

Muchas empresas están migrando hacia esta nueva cultura, tomando modelos de otras organizaciones y haciendo comparaciones (Bench mark) de sus mejores prácticas laborales, comerciales, operativas, etc. y replicándolas en sus propias operaciones. El beneficio de adoptarlas generalmente da buenos resultados puesto estas prácticas que ya están probadas.

Una vez que un negocio ha alcanzado un nivel de crecimiento sostenido y tiene el nivel económico y organizacional para decidir cotizar en bolsa el tema del control interno cobra especial relevancia ya que la transparencia en el manejo de su información

financiera es esencial para que los accionistas e inversionistas puedan realizar transacciones financieras con él en un ambiente de confianza.

La implementación de mecanismos de control en las operaciones donde participé permitió en primera instancia asegurar que los procesos se realizaran apegados a políticas y procedimientos tanto operativos como financieros, asegurándonos de proporcionar al corporativo información veraz y oportuna de nuestras operaciones. En segundo término nos dimos cuenta de la necesidad de delegar el seguimiento de los puntos de control a las jefaturas de cada departamento con la supervisión del Jefe Administrativo y reportando directamente a la Gerencia General de las desviaciones cuando estas se presentaran para corregir lo necesario.

En este contexto es básica la función del líder, por lo regular el Gerente, quien tiene que hacer que los colaboradores contribuyan, cada uno con su parte, al cumplimiento de los lineamientos establecidos por la organización. Concluimos también que este proceso da mejores resultados cuando se realiza por convicción más que por obligación, cuando se vende bien la visión del negocio a los subordinados y se mantiene el enfoque concientizándolos de que todos aportan algo importante y al final el bienestar del negocio es también el bienestar de ellos mismos, entonces trabajan comprometidos y se vuelven cuidadosos de no cometer errores o faltas, creando así la mejora continua.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Eyssautier de la Mora Maurice.
Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia.
CENGAGE Learning. Quinta edición. México 2008.
- 2) Lugo C., Danilo. United States Interamerican Community Affairs.
www.interamericanusa.com. Apoyado en el artículo “Nueva ley contra fraudes contables, Sarbanes – Oxley; julio 2002.
- 3) Consejo Coordinador Empresarial.
Mejores prácticas corporativas. México 2006
- 4) Diaz, Nancy. Firma Deloitte Touché.
Apoyado en el artículo La Ley Sarbanes Oxley obliga a cumplir un estricto control interno. México, Enero 2005.
- 5) Familiar Calderón, Jorge.
Gobierno Corporativo en México. Banco Interamericano de Desarrollo.
Comentarios sobre la segunda reunión regional del sector financiero.
Washington, USA, 2003.
- 6) Revista Contaduría y Administración, núm. 207, Oct-Dic 2002
- 7) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

<http://www.coso.org/>
- 8) Ley Sarbanex – Oxley.
<http://www.ejournal.unam.mx/>

9) Ley Sarbanex – Oxley.

<http://rdmf.wordpress.com/2006>

10) <http://www.femsa.com/es/about/history/>

11) <http://ir.femsa.com/mx/governance.cfm>

12) <http://www.gestiopolis.com/economia-2/delitos-cuello-blanco>

13) <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/buscar-a-las-mejores>