

# Deloitte.

## Ascendiendo a nuevas alturas con los IFRS

*Una mirada a los cambios en contabilidad  
y más allá para la industria de procesos  
y productos industriales*



**Audit.Tax.Consulting.Financial Advisory.**

## Tabla de Contenido

<b>Consideraciones estratégicas</b>	<b>2</b>
<b>El caso de negocios para los IFRS</b>	<b>4</b>
<b>Trace el curso</b>	<b>4</b>
<b>El enfoque correcto</b>	<b>5</b>
<b>Problemas técnicos de contabilidad para las compañías de P&amp;PI</b>	<b>5</b>
<b>Más que contabilidad e información financiera</b>	<b>7</b>
<b>La experiencia europea</b>	<b>9</b>
<b>Suavizando la transición</b>	<b>10</b>
<b>Tiempo para el liderazgo</b>	<b>10</b>
<b>Recursos &amp; Contactos</b>	<b>11</b>

# Ascendiendo a nuevas alturas con los IFRS

## Una mirada a los cambios en contabilidad y más allá para la industria de procesos & productos industriales

El rol de la función financiera en el mercado competitivo global del presente es mucho más que ser un buen administrador de la contabilidad. Se espera que las finanzas sean estratégicas, que alineen los objetivos y las operaciones financieras con la dirección del negocio y que sean capaces de ser un catalizador para el cambio organizacional. El ejercicio pleno de este rol es importante dado que los IFRS no solamente tendrán un impacto importante en los procesos y procedimientos de la contabilidad de su compañía, sino que también podrían ofrecer una oportunidad estratégica para quienes actúan temprana y cuidadosamente.

Entonces, la pregunta no es solamente "¿Cómo podemos planear implementar los IFRS con la mínima interrupción posible?" sino también "¿Cómo podemos tomar ventaja de esta oportunidad para mejorar la manera como dirigimos el negocio en el mercado global?"

El desafío tiene dos caras: continuar operando su negocio al tiempo que de manera simultánea considera las implicaciones de los IFRS; y entonces identificar los requerimientos que se necesitan para adoptar los IFRS e integrar las acciones que se necesitan en iniciativas de múltiples años que ya están en camino (tales como la "transformación de las finanzas" o el programa ERP). Mediante el alinear la transición hacia los IFRS con las otras iniciativas, usted puede lograr eficiencias y prevenir los re-procesos al final del día. La línea de resultados: usted necesita comenzar a pensar, ahora, respecto de los IFRS.



### Consideraciones estratégicas

Para las compañías de procesos y productos industriales (P&PI), muchos de los desafíos al adoptar los IFRS – así como también las oportunidades – estarán afectados por las tendencias específicas, importantes, y las realidades competitivas de la industria. Su entendimiento de la interacción de los IFRS con esas tendencias y realidades, a su vez, determinará los beneficios que usted puede obtener de la adopción de los nuevos estándares. ¿Cuál es la ventaja estratégica del sistema de contabilidad basado-en-el-valor-razonable? Usted necesitará conocer cuál es ella para su propio negocio. Aquí encuentra algunos problemas claves e impactos potenciales que usted puede necesitar considerar en la planeación para la transición hacia los IFRS.

### Transformación de las finanzas

Durante años, las compañías en la industria de P&PI han intentado reducir costos para permanecer siendo competitivas. Como resultado, en las organizaciones de las finanzas se realizaron inversiones relativamente pequeñas dado que tales organizaciones fueron consideradas "operaciones de respaldo" y no importantes estratégicamente. Pero ahora, la tendencia en la industria de P&PI es incrementar los ingresos ordinarios a nivel de línea-principal mediante el orientar el crecimiento global. Este crecimiento global obliga a que las compañías de P&PI manejen grandes volúmenes de transacciones, transacciones nuevas y nuevos estándares de presentación de reportes que difieren de país a país; para muchas, los sistemas y procesos heredados existentes son sencillamente inadecuados. Esto ha llevado a considerar la necesidad de transformar la organización de las finanzas.

La transformación subyacente de las finanzas podría reducir los costos financieros globales y mejorar la calidad de la información financiera. Pero si usted está planeando la transformación de las finanzas, probablemente ésta no sería completa sin considerar los IFRS; si usted está planeando la implementación de los IFRS, no sería completa sin pensar acerca de algunos de los impactos más amplios. Considere estas preguntas:

- ¿El modelo de servicios compartidos hace parte de sus esfuerzos o planes para la transformación de las finanzas? Si lo es, ¿dónde se pueden ubicar los recursos para el apalancamiento óptimo?
- ¿Cómo puede usted encontrar y conservar las personas con habilidades en IFRS, al tiempo que potencialmente reduce la plantilla global?
- ¿Cómo los IFRS cambiarían sus requerimientos de revelación y de datos? ¿Qué sistemas y procesos le permitirían a las finanzas satisfacer esas necesidades nuevas y posiblemente más complejas?
- ¿Cómo puede usted consolidar la presentación de reportes externos, estatutarios y administrativos para facilitar los esfuerzos globales dentro del diseño de los controles de su compañía?

<sup>2</sup>\*En el original: 'back-office operations' = operaciones de respaldo, o de apoyo a los comerciales. En el análisis de la cadena de valor, no pertenecen a las operaciones centrales de negocio sino que le prestan respaldo a éstas (N del t).

## Administración del capital

Las compañías químicas, metálicas y de la industria del papel mantienen inversiones extensivas en instalaciones de fabricación, procesamiento inicio-final\*\*, y operaciones de distribución. De hecho, dado que son intensivas-en-activos, las compañías de P&PI requieren acceso a grandes cantidades de capital para financiar su ampliación, para reemplazar operaciones obsoletas, o para desplegar nuevas tecnologías de procesos. En el mercado global del presente, la compañía de P&PI de manera creciente compite con compañías que ya están usando los IFRS.

En los mercados de capital globales de hoy, los bancos, acreedores y agencias calificadoras buscan comparabilidad entre las compañías. Por consiguiente, la implementación de los IFRS podría permitirle a su compañía conformar y competir en el terreno global, al tiempo que posiblemente mejora el acceso a los mercados de capital extranjeros mediante el suministrarles a los inversionistas extranjeros mayores luces respecto del desempeño financiero de su compañía. Probablemente usted será capaz de optimizar la disponibilidad de capital debido a la expansión del acceso a través de múltiples geografías.

Aún así, la conversión hacia los IFRS también puede introducir incrementada volatilidad en las ganancias y puede afectar las métricas de apalancamiento y capitalización. Como resultado, usted puede necesitar evaluar los impactos sobre los acuerdos de pago de deuda, especialmente cuando considera los planes de financiación actuales y futuros.

## Crecimiento mediante fusiones y adquisiciones

Dado el a menudo prohibitivo costo de desarrollar nuevos productos o de expandir geográficamente las operaciones heredadas, muchas compañías de P&PI pueden optar por crecer geográficamente mediante la actividad de fusiones y adquisiciones (M&A\*\*\*) o mediante el establecimiento de negocios conjuntos (JV\*\*\*\*). Por ejemplo, muchos productores químicos y metálicos están incrementando su presencia global mediante el adquirir capacidad de operación o asegurando las fuentes de materias primas y las commodities.

El desafío está en la diligencia debida: de manera creciente las compañías de los EEUU están encontrando que los IFRS se han vuelto la *lingua franca* de los estados financieros; el pretendiente extranjero puede preguntar, "¿Los negocios en los EEUU son similares según los IFRS?" Además, los IFRS deben ser considerados como parte del plan de integración posterior a la fusión de la compañía. La experiencia sugiere que la captura de la sinergia posterior a la fusión depende del éxito de los esfuerzos de integración. Si la adopción de los IFRS no hace parte de la visión del "estado final" para las empresas combinadas, el valor de la transacción de M&A puede ser menor que el óptimo, no solo en el Día Uno, sino aún después. Además, el requerimiento de los IFRS por consistencia de los métodos y políticas de contabilidad a través de toda la empresa (el cual, se debe observar, también es requerido según los US GAAP) puede impulsar a que luego de la adquisición la administración reconsideré muchos de los sistemas, políticas y procedimientos que están en funcionamiento. Los sistemas y procesos para volver a realizar el trabajo con el fin de estar en cumplimiento-con-los-IFRS después de los hechos es probablemente una propuesta innecesariamente costosa.

Para un negocio conjunto, la importancia de los IFRS tiene dos caras:

1. Esas tareas pueden resultar en acuerdos contractuales complejos con relación a la participación de costos/ingresos ordinarios u otras métricas. Dado que los IFRS afectan muchos aspectos de la contabilidad financiera, particularmente el reconocimiento de ingresos ordinarios, usted puede necesitar evaluar la oportunidad del JV internacional a través de los lentes IFRS.

2. En la medida en que usted adopte los IFRS para todo su negocio, probablemente usted necesitará revisar, y quizás reconsiderar o renegociar, los contratos existentes a causa de los requerimientos de los nuevos estándares. Los IFRS pueden originar cambios en la información de la contabilidad financiera que se necesita suministrar desde o al negocio conjunto.

## Eficiencias de la cadena de suministro

Una medida del éxito para las compañías de P&PI es su capacidad para obtener materiales de sus proveedores, coordinar los envíos a la localización de producción y distribuir los productos terminados a los centros de distribución y a los clientes finales. En las industrias de P&PI, una cadena de suministro efectiva y eficiente es un imperativo estratégico. A un ejecutivo de la cadena de suministro recientemente se le escuchó decir: "No es difícil hacer negocios en China. Lo difícil es hacer negocios entre China y los EEUU." El entendimiento, la coordinación y la integración de la oferta y la demanda son requerimientos difíciles y complejos de la cadena de suministro.

Entre los IFRS y los US GAAP existen diferencias relacionadas con el tratamiento de la contabilidad de los impuestos de las transacciones transfronterizas entre compañías. Dado que los métodos de contabilidad y los métodos tributarios están estrechamente relacionados, usted deberá reconsiderar las estrategias tributarias para el mundo post-IFRS, especialmente con relación a la planeación tributaria global y al rediseño/mejoramiento de los sistemas de información para estar seguros de que capturan todos los datos nuevos y necesarios. Si se planean de manera apropiada los IFRS, la función tributaria puede ser más fuerte e incluso más agregadora de valor luego de la implementación.

## Infraestructura e inversión en TI

Muchas compañías de P&PI tienen problemas con las dispares plataformas de tecnología de la información heredadas como resultado de la baja inversión realizada en el pasado. En algunos casos, esos sistemas ya fueron modificados para satisfacer las necesidades de los negocios y de la función financiera actuales. Cuando se adopten los IFRS, las exigencias que se le harán a TI serán nuevas y complejas: usted puede necesitar nueva funcionalidad y diferentes datos disponibles para la presentación de reportes sobre las transacciones y necesitará armonizar los métodos y las prácticas de contabilidad.

En la medida en que inviertan en sistemas empresariales nuevos o mejorados, las capacidades orientadas a los IFRS deben estar en la lista "tiene que hacerse." Agregar esta funcionalidad luego del hecho puede resultar en una inversión de tiempo, dinero y talento menos eficiente y menos efectiva.

## Envejecimiento de la fuerza de trabajo

Muchas compañías de P&PI pueden encontrarse a sí mismas con una fuerza de trabajo envejecida y este fenómeno trae consigo mayores pasivos y costos por pensiones. Las compañías de P&PI están desafiadas a entender los cambios e impactos potenciales de los IFRS que se relacionan con la contabilidad para algunos aspectos de los pasivos por pensiones.



\*\* En el original: 'back-end processing' = procesamiento inicio-final. Se refiere a la secuencia de transformación que va desde el inicio (materias primas) hasta el final (producto terminado). En términos de cadena de valor, se refiere al conjunto de pasos que van desde el procesamiento de la materia prima hasta su transformación en el producto terminado (N del t).

\*\*\* M&A = merger and acquisition = fusiones y adquisiciones (N del t)

\*\*\*\* JV = joint ventures = negocios conjuntos (N del t)

# El caso de negocios para los IFRS

Con el tiempo, virtualmente cada país del mundo permitirá o requerirá los IFRS.

En un paso importante para avanzar en la adopción de los IFRS en los EEUU, el 27 de Agosto del 2008 la Securities and Exchange Commission (SEC) decidió emitir las propuestas tanto de la "hoja de ruta" para los IFRS como de cambios específicos a las reglas, las cuales permitirían el uso de los IFRS para ciertos emisores de los EEUU. La hoja de ruta propuesta reconoce que los IFRS tienen el potencial de volverse el conjunto global de estándares de contabilidad de alta calidad y de manera formal propone un cronograma y los hitos apropiados que se necesitan lograr para la transición obligatoria hacia los IFRS comenzando para los años fiscales que terminen en o después del 15 de Diciembre del 2004. Los cambios a las reglas les darían a ciertos emisores de los EEUU la opción de usar los IFRS en sus estados financieros registrados en la Forma 10-K para los años fiscales que terminen en o después del 15 de Diciembre del 2009. (Para mayor información refiérase a la publicación de Deloitte "On the Road to IFRS" en [www.deloitte.com/us/IFRS](http://www.deloitte.com/us/IFRS).)

Pero si el 2014 le parece un camino largo, piense de nuevo. El esfuerzo de conversión que es tanto sano (en el sentido de evitar la atmósfera apag-encendios que caracterizó el cumplimiento con Sarbanes-Oxley y el problema Y2K de los computadores) como exitoso (uno que pueda pasar por el escrutinio de los reguladores, los analistas, y de su auditor independiente) requerirá una pista larga. A mediados del 2008, el American Institute of Certified Public Accountants anunció que consideraba que al cronograma de 3-5 años es razonable para la transición hacia los IFRS. Otras organizaciones han hecho determinaciones similares.

## El caso de negocios

Al construir el caso de negocios para los IFRS, pueden ser muy útiles estos "temas de debate":

**Posicionamiento global:** "Nosotros hacemos negocios globalmente; nuestra marca es internacional; nos estamos ampliando en nuevos mercados. Nuestra presentación de reportes financieros debe ser el reflejo de esta realidad operacional."

**Ahorros de costos:** "Actualmente estamos reportando según múltiples estándares – US GAAP, PCGAs locales, e IFRS. La consolidación en un solo estándar y la eliminación de una gran cantidad de conciliaciones potencialmente conducirá a ahorros importantes."

**Inevitabilidad:** "Los IFRS están llegando. Si empezamos pronto, podemos implementar un proceso por fases, eficiente y ordenado, y evitar el caos que ha tipificado otros proyectos principales."

**Alineación:** "Ya estamos implementando una iniciativa principal ERP/ transformación de las finanzas/ sistemas. Si integramos dentro de este proyecto nuestro esfuerzo de conversión IFRS, podemos hacer un mejor uso de los recursos al mismo tiempo que aseguramos un resultado final óptimo para todos."

**Control interno:** "Las políticas y los procedimientos de contabilidad serán refrescados y armonizados durante el proyecto de conversión IFRS; el número de estándares de información financiera usados y de conciliaciones requeridas caerá dramáticamente. El resultado neto probablemente será exactitud y oportunidad mejoradas de la información financiera."

## Trace el curso

Si después de leer este documento usted realiza una sola acción, le sugerimos que sea esta: comience por desarrollar una hoja de ruta para la implementación de los IFRS. Para dar comienzo a este esfuerzo, hágase a sí mismo y hágale a su equipo unas pocas preguntas preliminares para calibrar el impacto potencial de los IFRS en su compañía:

- ¿Hemos inventariado nuestros actuales requerimientos de información IFRS, si los hay?
- ¿Según cuántos principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) locales reportamos?
- ¿Alguna de nuestras unidades de negocio ya preparan estados financieros IFRS?
- ¿Nuestro acceso al capital cómo puede ser impactado por la conversión hacia los IFRS?
- ¿Cuántos de nuestros competidores se han convertido hacia los IFRS?
- ¿Hay la expectativa de que ellos se cambiarían hacia los IFRS si se diera la opción en los EEUU?
- ¿Tenemos en curso un proyecto principal de ERP o de transformación de las finanzas?
- ¿Estamos participando o considerando una adquisición importante?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento IFRS dentro de la compañía, tanto doméstica como globalmente?
- ¿Cuáles serían los impactos en nuestra compañía del posible requerimiento de los IFRS en los EEUU?
- ¿Hemos valorado los costos y los beneficios de la adopción de los IFRS?

Por supuesto, su hoja de ruta para la implementación de los IFRS debe ser más detallada que las solas respuestas a esas pocas preguntas. Por ejemplo, probablemente usted usaría la hoja de ruta para valorar el impacto en muchos departamentos, incluyendo finanzas, recursos humanos, impuestos, legal, tecnología de la información y relaciones con los inversionistas. También, usted puede seleccionar varios *stakeholders* para que participen, incluyendo la junta, el comité de auditoría, los accionistas y su auditor externo. A través de su hoja de ruta, usted puede validar de manera independiente las percepciones, disipar las ideas erróneas, y justificar sus decisiones.

Mediante la determinación por adelantado de sus costos, beneficios y cronograma, usted puede evitar el enfoque apresurado (y gastos innecesarios). Y el mismo ejercicio de elaborar la hoja de ruta debe exponer el valor de tener actividades/controles estandarizados y centralizados para la presentación de reportes estatutarios, mayor consistencia de la aplicación de la política de contabilidad, y posiblemente transformación de las finanzas.

## El enfoque correcto

Generalmente hablando, predominan dos enfoques para la conversión hacia los IFRS: todo en uno y por niveles.

Todo en uno se caracteriza por un período de tiempo relativamente corto, la conversión simultánea de todas las entidades que reportan, equipos dedicados al proyecto, y el compromiso de recursos importantes. Por niveles es dirigido durante un período más extendido, con la conversión por fases de las entidades que reportan, con al menos algún personal manteniendo sus obligaciones del "trabajo diario" y con una distribución de los costos del proyecto.

Cuando la Unión Europea se convirtió a los IFRS en el 2005, fue, para la mayoría de las compañías, un esfuerzo todo en uno dirigido por los cronogramas estrechos impuestos por los reguladores europeos. Como resultado, la mayoría de las compañías se vieron forzadas a improvisar durante el proceso, conduciendo de manera inevitable a algunas ineficiencias e ineffectividades (ver la sección, La experiencia europea).

El enfoque por niveles – por etapas, racional y medido – para la conversión hacia los IFRS probablemente ofrece mejores resultados. Llega con una advertencia aparentemente auto-contradictoria: usted tendrá que actuar rápido si quiere ir despacio. Esto es, si usted desea alcanzar los beneficios potenciales de hacer su conversión por fases, usted necesitará comenzar a planear pronto.

Las compañías que escogen la estrategia por niveles deben considerar iniciar sus conversiones sobre una base país-por-país o región-por-región. En la medida en que cada grupo se mueve a través de las etapas (Gráfico A), el proceso desarrollado y las lecciones aprendidas se aplican al siguiente grupo.

## Problemas técnicos de contabilidad para las compañías de P&PI

Los US GAAP y los IFRS difieren en áreas clave, incluyendo sus premisas fundamentales.

En el nivel más alto, los US GAAP son basados-en-reglas, mientras que los IFRS son basados-en-principios. Esta distinción puede resultar problemática porque, como una regla, la aplicación de los principios IFRS exige más juicio del que la mayoría de los contadores de los EEUU pueden estar acostumbrados a ejercer. Los IFRS también presentan desafíos particulares de carácter técnico contable para las compañías de P&PI.

En esta sección, resumimos las diferencias e implicaciones entre los dos conjuntos de estándares (ver la Gráfica B para una vista de conjunto de los impactos potenciales por área de contabilidad) y luego discutimos con mayor detalle algunos de los problemas más sobresalientes.

### Propiedad, planta y equipo

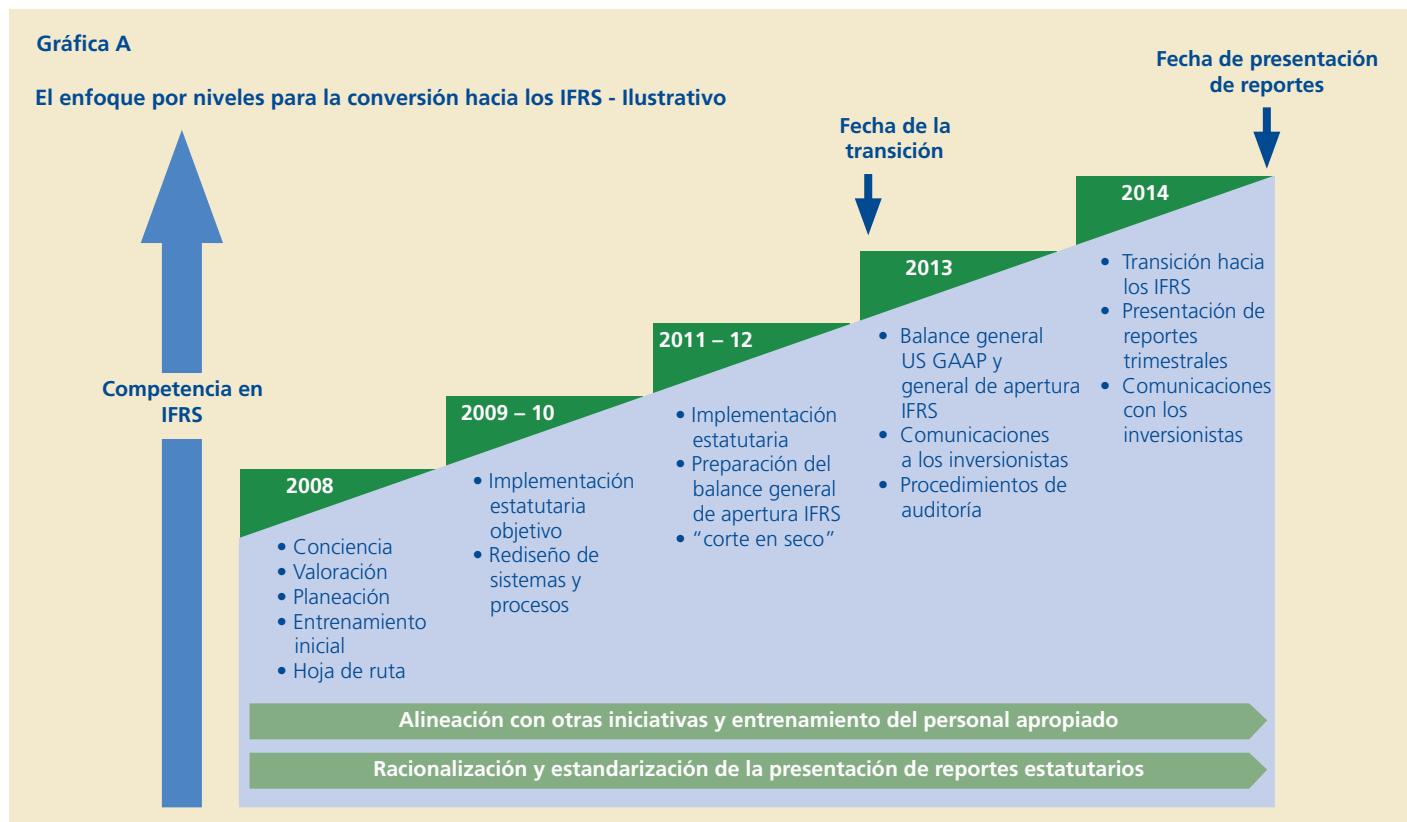
Dado que son negocios intensivos en activos, las compañías de P&PI hacen grandes inversiones en PP&E. Una diferencia importante entre los IFRS y los US GAAP es la componentización de los activos. Según los IFRS, los principales componentes de los activos grandes tienen que ser separados y depreciados durante sus vidas útiles. La identificación de los componentes importantes de los activos fijos estrechamente integrados constituye un desafío importante.

Para los productores químicos, de papel y de acero que requieren rotaciones periódicas de las plantas, los costos asociados pueden presentar desafíos contables particulares, dado que algunos de los costos asociados pueden ser capitalizados mientras que otros pueden ser llevados al gasto. En general, los costos de rotación que no implican el reemplazo de componentes o la instalación de nuevos activos deben ser llevados al gasto cuando se incurre en ellos.

Las compañías de P&PI que se conviertan a los IFRS pueden esperar un proceso complejo y potencialmente largo para hacer el inventario de su propiedad, planta y equipo, para reclasificar sus activos según las reglas de la componentización, y para ajustar los cálculos de depreciación de los activos fijos.

Gráfico A

El enfoque por niveles para la conversión hacia los IFRS - Ilustrativo



**Gráfica B: Diferencias US GAAP / IFRS para la industria de P&PI**

Diferencias Potenciales	Implicaciones Potenciales.		
	Estados Financieros	Procesos/TI	Otros Problemas
Reconocimiento de Ingresos Ordinarios	En comparación con los IFRS, los US GAAP tienen orientación altamente específica y especializada sobre el reconocimiento de ingresos ordinarios, los IFRS carecen de orientación específica relacionada con ciertos problemas o industrias.	Puede resultar en cambios potenciales a los sistemas/procesos de reconocimiento de los ingresos ordinarios o de las ganancias.	La carencia de reglas específicas respecto del reconocimiento de ingresos ordinarios podría resultar en cambios en el desarrollo futuro de los contratos.
Contratos de construcción	Según los IFRS se prohíbe el método del contrato completado.	Los sistemas actuales pueden requerir modificaciones para realizar los cálculos.	
<b>Activos</b>			
Propiedad, planta & equipo	Los IFRS requieren el enfoque de componentización; pueden diferir los tratamientos para los gastos de mantenimiento importantes.	Pueden ser necesarias modificaciones de los sistemas para rastrear los componentes y separar las cantidades de la depreciación.	Puede generarse dificultad potencial en el ejercicio inicial de la componentización dependiendo de la edad de los activos, y de las adquisiciones anteriores. También, pueden haber implicaciones tributarias importantes.
Revaluación de propiedad, planta & equipo	Según los IFRS pueden usarse costos históricos o cantidades revaluados, a diferencia de los US GAAP donde solo se usan costos históricos.	Los sistemas actuales pueden requerir modificaciones para realizar los cálculos del valor razonable.	Puede ser difícil determinar el valor razonable de las clases individuales de activos. Pueden ser necesarios esfuerzos/recursos incrementados.
Deterioro del valor de los activos	Los IFRS tienen una prueba de deterioro de un paso, basada en la cantidad recuperable. Las pérdidas por deterioro IFRS pueden ser reversadas si ocurre recuperación.	Requerirán cambios en el análisis del deterioro y modificaciones al sistema para medir y rastrear las cantidades del deterioro.	Conducirán a foco incrementado en las valoraciones periódicas y la posibilidad de generadores más frecuentes para la re-valoración.
Activos intangibles generados internamente	La diferencia en el reconocimiento de los activos resulta en posiblemente diferir gastos.	Los sistemas actuales pueden requerir modificaciones a los procesos y a la captura de datos para realizar los cálculos.	Puede necesitarse monitoreo incrementado de los costos de desarrollo incurridos. Esfuerzos/recursos incrementados.
Inventario	Los IFRS no permiten UEPS	Puede resultar en cambios potenciales a las valuaciones de inventarios y a los sistemas asociados. Se necesita establecer procesos para la reversa del deterioro.	Pueden haber consideraciones tributarias en relación con la diferente valuación del inventario y las cantidades relacionadas con las deducciones tributarias.
<b>Gastos</b>			
Pagos basados en acciones – reconocimiento de gastos	Según los IFRS, el pasivo tributario por la nómina se reconoce sobre la base de causación.	Los sistemas actuales pueden requerir modificaciones para realizar los cálculos, así como cambios al rastreo y asignación de los costos.	Recursos humanos y presupuestación.
Beneficios para empleados – ganancias & pérdidas actuariales, fecha de validación	Según los IFRS las fechas de medición pueden variar de los US GAAP, y se pueden diferir las ganancias y pérdidas actuariales.	Se puede necesitar desarrollar procesos alrededor de la prueba del techo de los activos como juicio respecto de las ganancias y pérdidas actuariales.	Cambio en los requerimientos de financiación así como implicaciones tributarias.
<b>Pasivos</b>			
Provisiones – general	El criterio según los IFRS prescribe el reconocimiento del pasivo cuando es "más probable que no" versus probable como el umbral más alto para los US GAAP.	Los sistemas actuales pueden requerir modificaciones para realizar los cálculos.	Se requeriría un enfoque más focalizado para determinar la probabilidad de la salida de recursos.
Pasivos por re-estructuración	Según los IFRS puede hacerse reconocimiento con base en el anuncio/implementación del plan formal detallado. El reconocimiento basado en este solo criterio está prohibido según los US GAAP.	Los sistemas actuales pueden requerir modificaciones para realizar los cálculos.	Recursos humanos y presupuestación.

## Deterioro del valor de los activos

El enfoque general para el deterioro según los IFRS tiene algunos contrastes importantes con los US GAAP. Por ejemplo, los IFRS requieren que según ciertas condiciones, el deterioro reconocido anteriormente (diferente al relacionado con la plusvalía) puede ser reversado hasta el valor original depreciado del activo. Por lo tanto, según los IFRS es necesario rastrear cualquier deterioro del valor de los activos para determinar la cantidad de la reversa futura. Según los US GAAP, para los activos de larga vida no se permiten las reversas del deterioro previamente reconocido.

Otro impacto importante está en la evaluación del deterioro de los activos de larga vida. Los US GAAP consideran la prueba inicial de la recuperabilidad de los flujos de efectivo descontados para determinar si se debe reconocer el deterioro; los IFRS usan flujos de efectivo descontados y valores razonables corrientes para los propósitos de valorar y medir las pérdidas por deterioro.

También pueden surgir diferencias en áreas tales como la determinación de las unidades generadoras de efectivo para el análisis del deterioro y la determinación del valor razonable.

## Inventario

Como las compañías de P&PI adquieren materias primas y a través del proceso de producción las convierten en bienes terminados, necesitan mantener cantidades importantes de inventario de materiales, de trabajo en proceso y terminado. Es común que esos inventarios se mantengan sobre una base UEPS. Por lo tanto, para las compañías de P&PI es particularmente importante el "enigma" UEPS.

Según los US GAAP, las compañías pueden aplicar las reglas UEPS a los saldos de sus inventarios. En períodos de aumento de los precios de las commodities, este método de contabilidad conduce a costos de ventas más altos reconocidos y, por lo tanto, reduce los ingresos sujetos a impuestos. Pero la contabilidad UEPS no está permitida según los IFRS, de manera que las compañías necesitarán volver a calcular los saldos de los inventarios según las reglas ya sea de promedio ponderado o PEPS para los propósitos de la presentación de reportes financieros. La ley tributaria actual requiere que las compañías que reporten los inventarios sobre una base UEPS para los propósitos tributarios también reporten los inventarios sobre una base UEPS para los propósitos de presentación de reportes financieros. Como resultado, la adopción de los IFRS podría resultar en una violación de este requerimiento de contabilidad y, según la actual ley tributaria, una factura tributaria significativamente más alta.

En consecuencia, las compañías que tengan importantes reservas UEPS pueden ser renuentes a convertirse hacia los IFRS. Algunos analistas especulan que el US Congress y el Internal Revenue Service estarán obligados a enfrentar este problema si los IFRS se hacen obligatorios, ofreciendo quizás la oportunidad por-una-vez de conversión que limite el pasivo tributario o mediante la eliminación del requerimiento de conformidad entre libros e impuestos. Pero con billones de ingresos ordinarios tributarios en juego, habrá enormes presiones desde todos los lados del problema, haciendo difícil de predecir la solución final.

La compañía de P&PI debe monitorear de manera cercana los desarrollos en esta área o explorar opciones de manera activa, haciéndolo desde el punto de vista de la planeación tributaria.

## Costos de pensiones

Si bien han sido eliminadas muchas de las diferencias entre la contabilidad IFRS y US GAAP para los beneficios de pensión, continúan existiendo algunas diferencias que pueden afectar la oportunidad y la cantidad de los costos registrados a partir de la transición hacia los IFRS, incluyendo diferencias relacionadas con el reconocimiento de las ganancias y pérdidas actuariales así como diferencias en vinculación con las enmiendas al plan de pensión y los costos del servicio pasado. Cualesquier diferencias en esta área también pueden agregar complejidad a los cálculos tributarios. También, se tiene que considerar el impacto tributario de cualquier acción contemplada tal como la terminación del plan de pensión, incluyendo el pago del pasivo existente, en relación con el estado de la financiación del plan.

# Más que contabilidad e información financiera

Sin duda, los IFRS impactarán el libro mayor y los estados financieros. Pero en sentido relativo, los aspectos contables de la adopción pueden ser la parte fácil. Cómo maneje usted los aspectos no-financieros de la conversión puede ser una medida más exacta de su éxito final. Entre las áreas que reclaman su atención están recursos humanos, legal, impuestos, tesorería, administración de contratos y tecnología.

## Recursos humanos

Tal y como se observó, los IFRS implican mucho más que reorganizar el plan de cuentas; sus impactos potenciales van en cascada bastante más allá de la contabilidad para incluir también las personas. En consecuencia, los recursos humanos pueden ser una preocupación importante. El proyecto de conversión probablemente colocará mayores exigencias en su personal – exigencias que pueden llegar en un momento cuando usted sea el último capaz en manejarlas.

Como resultado de los esfuerzos de los años pasados para facilitar sus operaciones mediante reducción en la contratación, despidos y desgastes, la disponibilidad de talentos financieros puede ser particularmente desafiante para las compañías de P&PI. Lo que esto puede significar es que usted puede no tener los recursos para prepararse para e implementar exitosamente los IFRS.

Para aumentar adicionalmente este desafío, puede ser difícil atraer el talento nuevo adecuado, particularmente porque los programas universitarios de contaduría en los EEUU – un importante conducto para mantener la oferta y la operación del personal las funciones de finanzas – apenas están comenzando a desarrollar instrucción comprensiva sobre los IFRS.

Este problema puede ser abordado mediante programas de entrenamiento en la compañía o en la industria. También se puede considerar el transferir a los individuos capaces en IFRS desde localizaciones que no están en los EEUU.

## Legal

Para reducir los costos de suministro, muchas compañías de P&PI están reduciendo/consolidando los proveedores; los que permanecen a menudo se vuelven "proveedores estratégicos." Los efectos de las olas de la conversión hacia los IFRS seguramente serán sentidos por su departamento legal, dado que muchos contratos con proveedores necesitarán ser re-examinados y algunos acuerdos renegociados y reestructurados. También, el departamento legal necesitará dar una nueva mirada a los contratos que respaldan negocios conjuntos, acuerdos de participación de utilidades y otros acuerdos colaborativos. Finalmente, también entrarán en juego la educación y el reentrenamiento, dado que el equipo legal necesita entender los principios IFRS y la orientación asociada proveniente de la Securities and Exchange Commission.

## Impuestos

Las consideraciones tributarias asociadas con los IFRS son complejas. El análisis de los problemas tributarios tiene que ir más allá de la valoración de las diferencias clave en la contabilidad tributaria entre el FAS 109 y el IAS 12 e incluyen el impacto que los cambios en la contabilidad antes de impuestos tienen en los métodos tributarios, el impacto en las estrategias globales de planeación, así como la evaluación de los sistemas de información que están en funcionamiento para capturar todos los datos necesarios. Si se planea y enfoca de manera apropiada, la conversión hacia los IFRS tiene el potencial de fortalecer la función tributaria dentro de la organización mediante el ofrecer una oportunidad para la revisión detallada de los asuntos y procesos tributarios.

Es importante evaluar el impacto de las diferencias antes de impuestos entre los IFRS y los US GAAP, así como el impacto relacionado en los métodos tributarios. Si hay un cambio en el método de contabilidad usado para los propósitos de la información financiera, las compañías tienen que considerar los efectos tributarios, en particular:

- ¿El nuevo estándar de información financiera es un método de contabilidad tributaria permisible?
- ¿El nuevo método de los libros es preferible para los propósitos de la presentación de reportes tributarios?
- ¿Es necesario registrar los cambios en los métodos de contabilidad?
- ¿Habrá modificaciones en el cálculo de las diferencias permanentes y temporales?
- ¿Existen oportunidades de planeación?
- ¿Cómo la presentación de reportes de acuerdo con los IFRS impactará el cálculo de las ganancias y de las utilidades sujetas a impuestos, los ingresos provenientes del extranjero y las inversiones en subsidiarias?
- ¿Cómo el cambio hacia los IFRS impactará la presentación de reportes estatutarios del país local y los impuestos por pagar?

La compañía de procesos puede estar enfrentada al requerimiento de llevar en libros los activos usando el enfoque de componentes y la opción de reevaluar los activos. Mediante el responder las anteriores preguntas, el departamento de impuestos debe comenzar a entender el impacto tributario de los métodos de contabilidad financiera. Esas diferencias también pueden tener implicaciones en los sistemas. Si bien las compañías están acostumbradas a tener diferencias libros-impuestos relacionadas con los activos fijos, la mayoría de los sistemas no está diseñada para rastrear la revaluación de los activos existentes.

Pero no todo son malas noticias. Un resultado inesperado de abordar el enfoque de activos componentizados se relaciona con los estudios de segregación de los costos. Históricamente, esos estudios fueron de valor únicamente para el departamento de impuestos esperando maximizar las deducciones por depreciación acelerada mediante la identificación de los activos de vida más corta. Según los IFRS, tales estudios también serán benéficos para el departamento de contabilidad financiera. Por consiguiente, es muy probable que las organizaciones hayan realizado esos estudios como resultado de la maximización de los beneficios tributarios.

Y no olvide el impacto potencial en la planeación tributaria, que durante largo tiempo ha estado dirigida por su impacto en la tasa tributaria efectiva. Por ejemplo, el requerimiento para llevar en libros los impuestos actuales y diferidos en las transacciones transfronterizas entre compañías tendrá un impacto importante en las transferencias de propiedad intelectual y en la estructuración de la cadena de suministros. Las compañías de procesos participan en la consecución de materiales y en la obtención de partes componentes, así como en acuerdos para compartir costos, haciéndolo en las jurisdicciones tributariamente más favorables. Según los US GAAP, los impuestos actuales y diferidos no se reconocen en relación con esas transacciones transfronterizas entre compañías. Inversamente, los IFRS requieren que la compañía lleve en libros los impuestos actuales y diferidos que se atribuyen a esas transacciones aún cuando la transacción sea eliminada en la consolidación. Esto puede crear un impacto en la tasa tributaria efectiva y tener implicaciones en el impuesto al efectivo para los métodos tradicionales anteriores empleados para la transferencia de los inventarios entre compañías y de la propiedad intelectual.

Una clave para la conversión efectiva hacia los IFRS es la planeación. Los problemas tributarios como los que se discuten arriba pueden necesitar ser abordados antes de la conversión. Si la compañía espera hacerlo después, el proceso probablemente será muy difícil y los beneficios potenciales en las selecciones de contabilidad, mejoramientos de los sistemas y oportunidades de planeación pueden estar por debajo del óptimo.

## Tesorería

El movimiento hacia el modelo global de información financiera puede abrir el acceso a nuevas fuentes de capital. Muchos prestamistas globales, firmas de capital privado globales, y bolsas de valores internacionales requieren o prefieren la presentación de reportes IFRS a causa de su transparencia mejorada y la comparabilidad con otras inversiones o compañías. Por lo tanto, esas fuentes potencialmente se vuelven nuevas oportunidades para la financiación de capital, particularmente en el actual entorno del dólar de los EEUU.

Observe, sin embargo, que el mayor uso del valor razonable puede crear mayor volatilidad en el acceso de su compañía al capital. Esto es, si bien los IFRS pueden abrir el acceso a capital adicional en un entorno favorable de valor razonable, también podría limitar el acceso en un entorno desfavorable.

Adicionalmente, con la presentación de reportes o la revelación según el valor razonable, la administración probablemente necesitará entender, evaluar y administrar las reacciones esperadas del mercado frente a la posible volatilidad de los valores reportados, los cuales son territorio nuevo para la mayoría de compañías de P&PI que tienen su sede principal en los EEUU.

Hay impactos potenciales adicionales de los IFRS en la función de tesorería:

Las compañías que escogen presentar el valor razonable pueden necesitar reducir sus modelos de apalancamiento para asegurar que las fluctuaciones del mercado pueden ser absorbidas adecuadamente por el patrimonio. Esto puede ser desafiante dado que las compañías de P&PI tienden a ser intensivas en capital y a menudo requieren deuda para respaldar esta necesidad.

Las compañías pueden necesitar considerar y revisar las condiciones existentes para la deuda correspondiente a los acuerdos de pago basados en medidas o resultados financieros US GAAP que no tengan sentido o ya no sean alcanzables según los IFRS.

La vista más clara que los prestamistas consiguen del valor razonable del collar (ya sea que se presente en el balance general o que se revele en las notas) puede modificar su evaluación de la capacidad de pago y puede impactar los términos de los nuevos instrumentos de deuda relacionados con los valores del collar y los acuerdos de pago.

## Administración de contratos

La conversión hacia los IFRS impactará potencialmente sus contratos existentes con proveedores y clientes. Considere incluir a su equipo legal como parte de la solución para problemas tales como estos:

Muchos contratos pueden necesitar ser revisados para asegurar que se sigue el tratamiento apropiado según los IFRS. Para mejorar la eficiencia de este proceso, podría crearse una base de datos de contratos (si todavía no se cuenta con ella) para monitorear la conversión hacia los IFRS y para rastrear los efectos.

Muchas compañías de P&PI participan en negocios conjuntos, contratos y otros acuerdos sobre los cuales no tienen control directo. Por consiguiente, puede ser difícil obtener toda la información necesaria para la conversión exacta hacia los IFRS. Por ejemplo, puede ser difícil intentar identificar los componentes de la planta que fue financiada – pero no construida – por su compañía. En tales casos, usted puede querer volver a valorar (y potencialmente revisar) sus requerimientos para la información financiera y contable del negocio conjunto.

La conversión hacia los IFRS puede originar la necesidad de modificar contratos con instituciones financieras y socios de negocios conjuntos en vista a la información de la contabilidad financiera a ser suministrada por su compañía. Usted puede tener que volver a redactar ciertas secciones para tratar los requerimientos regulatorios o de terceros para reemplazar la información US GAAP con información IFRS.

## Tecnología

Se espera que los IFRS tengan impactos de amplio alcance en los diferentes niveles de la arquitectura de los sistemas de TI (Gráfica C). Para las compañías de P&PI esto será un desafío, dado que muchas pueden estar operando ya sea con diferentes plataformas de tecnología o emprendiendo proyectos importantes de ERP para abordar esta condición. Usted tendrá que prestarle consideración temprana a las demandas potenciales que los IFRS tendrán en los sistemas ya sea existentes o planeados. Virtualmente podrían ser afectadas todas las aplicaciones e interfaces en la arquitectura del sistema, desde el origen o fuente de los datos hasta el final de las herramientas de presentación de reportes. Por lo tanto, pueden ser importantes las necesidades de tiempo y recursos.

Cuando usted planee cambiar sus sistemas de TI, usted necesitará tener en cuenta factores externos tales como regulaciones locales e internacionales, consolidación financiera de las subsidiarias, mercados de valores y auditores externos. La transformación del negocio no debe ser considerada un proyecto de un-solo-paso. Puede ser necesario implementar iniciativas de corto plazo diseñadas estratégicamente para instaurar una solución de largo plazo que sea efectiva para la organización.

**Gráfica C. Impactos potenciales de tecnología**

Flujo hacia arriba de sistemas fuente y nivel de transformación	Libro mayor y aplicaciones financieras	Planeación del depósito de datos para presentación de reportes y máquinas de cálculo	Capacidades para el flujo hacia debajo de los reportes
Las diferencias en el tratamiento contable entre los actuales estándares y los IFRS crearán la necesidad de nuevos datos de entrada.	Las diferencias en el tratamiento contable entre los actuales estándares y los IFRS probablemente orientarán cambios en diseño del libro mayor, planes de cuentas, así como de los sub-mayores y auxiliares.	Los IFRS tienen requerimientos de revelación mucho más amplios, requiriendo la presentación regular de reportes y el uso de datos financieros que pueden no estar estandarizados en los actuales modelos de datos.	Las diferencias que surjan en el tratamiento contable entre los actuales estándares de contabilidad y los IFRS crearán la necesidad de cambios en la presentación de reportes.
Los datos y las transacciones que se capturen, almacenen y en últimas se envíen a los sistemas financieros pueden no tener todos los atributos o calidades que se necesiten.	Las compañías multinacionales pueden en últimas tener la necesidad de volver a desarrollar plataformas para el libro mayor o conjuntos adicionales de libros para asegurar el cumplimiento con los múltiples requerimientos de información financiera.	Necesidad incrementada por supuestos documentados, análisis de sensibilidad; factores potenciales que podrían afectar el desarrollo futuro pueden ampliar el alcance de la información administrada por los sistemas financieros.	Los cambios en los supuestos de período a período pueden introducir volatilidad importante y requerir respaldo detallado para la derivación y racionalidad de los cambios, requiriendo el diseño de reportes adicionales.
Los sub-mayores dentro de los ERP pueden tener funcionalidad adicional para respaldar los IFRS que actualmente no se está utilizando pero que podría ser implementada.	La funcionalidad de la contabilidad de múltiples libros mayores dentro de las más recientes ediciones de los ERP puede ser considerada como solución de largo plazo.	La alimentación de las máquinas de cálculo, desde los depósitos de presentación de reportes, puede necesitar ser ajustada de una manera estandarizada para respaldar los procesos de presentación de reportes.	Las plantillas para la presentación de reportes externos probablemente requerirán revisiones para reflejar los requerimientos de los IFRS.
El nivel de transformación probablemente no ha sido diseñado con los IFRS en mente; las estructuras de envío/recepción de datos pueden necesitar ser ajustadas.	Los cambios a los IFRS probablemente necesitarán procesos rediseñados de contabilidad, presentación de reportes, consolidación y conciliación, los cuales pueden impactar las configuraciones de las aplicaciones financieras.	Las funciones de gobierno de datos y los depósitos de meta datos (potencialmente incluyendo diccionario de datos, herramientas ETD & de inteligencia de negocios) pueden necesitar ser ajustadas para reflejar los modelos de datos revisados.	Las revelaciones incrementadas tales como las pruebas de sensibilidad y renovación pueden requerir capacidades adicionales de búsqueda ad hoc.
Con el tiempo se incrementará el potencial para la adquisición de compañías que usen IFRS; la modificación de sistemas fuente y de las herramientas para Extraer, Transformar y Descargar (ETD) para proveer todos los elementos que se necesiten de los datos harán significativamente más eficientes las integraciones.	Las diferencias que surjan en el tratamiento contable entre los actuales estándares de contabilidad y los IFRS pueden crear la necesidad de nuevas asignaciones de gastos y de otros cálculos.	Los actuales sistemas de valuación pueden no tener la funcionalidad para manejar los requerimientos de los IFRS.	

## La experiencia europea

Las compañías que tienen sede en los EEUU tienen la oportunidad única de aprender de los esfuerzos realizados por las compañías europeas para adoptar los IFRS. En Julio del 2002, el Parlamento Europeo aprobó legislación requiriendo que las compañías registradas se convirtieran hacia los IFRS para el 2005. El cronograma reducido y el amplio alcance de la directiva hicieron que muchas compañías tuvieran dificultades para cumplir. Los reportes anecdóticos provenientes del terreno sugieren que la conversión colocó importante presión en los recursos – humanos y financieros – en los equipos de finanzas y en sus compañías en general.

Una medición más tangible del esfuerzo se puede encontrar comparando los estados financieros 2004 (PCGA locales) y 2005 (IFRS) de las compañías europeas. Los últimos son en promedio 50 por ciento más extensos que los primeros; en algunos casos, los reportes doblaron su extensión. La mayor parte del incremento se puede atribuir al creciente nivel de revelación contenida en los estados financieros en áreas tales como donde se realizan juicios y se usan supuestos.

Ciertos problemas de contabilidad demostraron ser especialmente complejos durante la transición, incluyendo deterioros de activos, instrumentos financieros y contabilidad de arrendamientos.

Entre las lecciones aprendidas de la experiencia europea están las siguientes:

- **El esfuerzo a menudo fue subestimado.** La percepción original de que la conversión era solamente un problema de contabilidad fue reemplazada por la creciente concientización de que la iniciativa era mucho más grande y más compleja.
- **Los proyectos a menudo carecieron de un enfoque holístico.** Dado el limitado punto de vista que se citó arriba, las compañías frecuentemente no tuvieron en consideración los efectos colaterales, tales como los impactos en TI, recursos humanos e impuestos.
- **El inicio tardío a menudo resultó en escalada de los costos.** Las pocas compañías que se anticiparon a la conversión y dieron pasos para prepararse para ella estuvieron en una mucho mejor condición que las que no lo hicieron. Las compañías que demoraron su respuesta pagaron el precio por ello, en términos de costos más altos y mayor desviación de recursos.
- **Muchas compañías no lograron el estado “como es usual en los negocios” para la presentación de reportes IFRS.** La más alta calidad de los datos financieros se obtiene cuando las compañías integran plenamente los IFRS en sus sistemas y procesos. Los cronogramas apretados impiden esta posibilidad; en lugar de ello, las cifras financieras del primer año a menudo se produjeron usando medidas extraordinarias, intensivas en mano de obra e insostenibles.

Algunas compañías solamente hasta ahora están comenzando a explorar los beneficios de la implementación de los IFRS. Debido a las múltiples restricciones, en la Unión Europea el esfuerzo del primer año se focalizó en “conseguir hacerlo.” Se tuvieron que diferir los beneficios potenciales en términos de reducción de la complejidad, incremento de la eficiencia y disminución de los costos.

## Suavizando la transición

Si usted decide que es deseable la conversión acelerada hacia los IFRS, aquí hay algunas consideraciones para suavizar la implementación:

### Apalanque los proyectos existentes

Si usted ya tiene en proceso – o recientemente ha terminado – un proyecto de planeación de los recursos de la empresa (ERP) o de transformación de las finanzas, ahora puede ser el momento de considerar la adopción de los IFRS. Las versiones recientes de los principales sistemas ERP están diseñadas para acomodarse a los IFRS, los cuales se pueden mapear en ellos, usualmente con importantes ahorros de costos.

### Realice una prueba

La implementación puede ser más fácil si usted asume un enfoque de pasos comenzando por un solo país o unidad que reporta. Use para su ventaja los requerimientos existentes de presentación de reporte y los requerimientos IFRS del país local. Por ejemplo, las subsidiarias en los países que adoptaron los IFRS en los últimos tres años pueden ser buenas candidatas para su prueba. Aprenda de este ejercicio inicial de conversión, y aplique las lecciones aprendidas a la organización global.

### Considere los centros de servicios compartidos

Los IFRS ofrecen una razón obligante para establecer centros de servicios compartidos, con el fin de potencialmente consolidar docenas de PCGAs globales en un solo estándar de presentación de

reportes. Las oficinas de finanzas geográficamente dispersas podrían ser reducidas drásticamente o aún eliminadas a favor de una función financiera central, ubicada estratégicamente para tomar ventaja de incentivos tributarios, ahorros de nómina, y reducción de costos de las instalaciones. En muchos casos, este concepto ya está alineado con la dirección estratégica que han tomado las compañías de P&PI o que actualmente están considerando en relación con su función de finanzas.

### Fortalezca los controles

Los IFRS ofrecen la oportunidad para implementar estructuras y procesos estandarizados para mejorar el ambiente general de control a través de la presentación de reportes externos, estatutarios y administrativos.

### Refresque sus políticas

La conversión hacia los IFRS conduce a la necesidad de volver a revisar las políticas de contabilidad para reconocimiento de ingresos, pagos basados-en-acciones, capitalización de costos y otras. En otras palabras, los IFRS ofrecen un ejercicio refrescante para la implementación de las políticas de contabilidad, con la intención de tener información financiera más exacta y oportuna.

### Mejore su acceso al capital

El capital está migrando hacia afuera de los Estados Unidos por una cantidad de razones, incluyendo la debilidad del dólar, la crisis del crédito y el crecimiento de los centros financieros en Europa y Asia. Independiente de la causa, cuando se trata de la consecución de capital las tendencias son claramente globales. Los IFRS potencialmente pueden mejorar la liquidez y el acceso al capital mediante el ofrecer mayor transparencia, en la forma de revelación plena y mejor, para los inversionistas.

El acceso al capital también puede ser fortalecido por virtud de la alineación con el estándar común. Durante años los mercados y los inversionistas han estado exigiendo un estándar común, y los IFRS de manera creciente han servido a esa necesidad. Por lo tanto, las compañías que reporten según los IFRS pueden tener una capacidad mejorada para tener acceso a otros mercados de capital que hayan adoptado el estándar.

## Tiempo para el liderazgo

Usted se encuentra en una posición enviable porque usted posee el conocimiento que muchos otros en su organización pueden no tener: el movimiento hacia los IFRS es inexorable y la iniciativa implica múltiples funciones corporativas, no solamente finanzas.

De manera que usted tiene una opción: quedarse sentado y esperar que ello ocurra (con la incertidumbre y el riesgo consiguientes) o movilizar su compañía para intentar extraer cada beneficio posible y esquivar cada obstáculo que sea evitable.

En otras palabras, es tiempo para el liderazgo.

Mediante el comenzar ahora, probablemente usted distribuirá sus costos, les tomará la delantera a sus competidores y conseguirá el talento escaso antes que se desvanezca. Usted puede evitar la atmósfera apagón incendios que caracteriza los proyectos de último minuto. Usted puede mejorar sus procesos y sistemas. Usted puede integrarlos con otras iniciativas, tales como la actualización del ERP o una fusión o adquisición. Más importante aún, usted puede hacerlo según sus propios términos, al ritmo que mejor se acomode a su compañía y sus circunstancias.

Tal y como se observó anteriormente, las compañías de P&PI están enfrentadas a varios conductores estratégicos que están colocando exigencias importantes en sus recursos financieros y humanos. El proyecto IFRS no puede ser un distractor de las actividades primarias de su negocio. Tiene que estar integrado, coordinado y alineado. Comienza ahora con algunas preguntas preliminares y la cuidadosa preparación de la hoja de ruta. Y termina de alguna manera en la próxima década cuando usted reporte por primera vez según un solo estándar unificado. Si la jornada a partir de aquí es rocosa o lisa puede ser una decisión completamente suya.

# Recursos

Como resultado de miles de profesionales experimentados en IFRS que hacen parte de nuestra red global, Deloitte puede ofrecer un conjunto comprensivo de servicios relacionados con los IFRS. Como organización multidisciplinaria, podemos ayudarles a las compañías a tratar el rango amplio de problemas con los cuales los IFRS pueden desafiarlas.

## Deloitte le ofrece a las compañías ayuda en:

Evaluación de los impactos potenciales de los IFRS

Valoración de la preparación para la conversión hacia los IFRS

Implementaciones de conversiones IFRS, ofreciendo respaldo con investigación técnica, administración de proyectos y entrenamiento.

Abordaje de las implicaciones de los IFRS en áreas tales como impuestos, operaciones financieras, tecnología y valuación.

## Práctica de Procesos y Productos Industriales, de Deloitte:

Durante más de 100 años, Deloitte y sus firmas predecesoras le han servido a la industria de Procesos y Productos Industriales. De hecho, Deloitte actualmente le sirve al 95% de las compañías de Procesos & Productos Industriales incluidas en la lista de Fortune 500 correspondiente al 2008. Nosotros continuamos ayudándole a los fabricantes de productos químicos, metálicos, de papel e industriales, a desarrollar y ejecutar estrategias de crecimiento, racionalizar procesos, mejorar estructuras de costos, mejorar productividad y lograr rentabilidad, permitiéndoles permanecer flexibles y competitivas en un mercado siempre cambiante.

## Contactos

### IFRS Solutions Center

D.J. Gannon

National Leadership Partner, IFRS Solutions Center

Deloitte & Touche LLP

+1 202-220-2110

[dgannon@deloitte.com](mailto:dgannon@deloitte.com)

### Nuestros profesionales Deloitte

Para mayor información por favor contacte a:

Tim Hanley

Process & Industrial Products Leader

Partner, Deloitte & Touche LLP

+1 414 977 2520

[thanley@deloitte.com](mailto:thanley@deloitte.com)

John Gimpert

Process & Industrial Products ERS Leader

Partner, Deloitte & Touche LLP

+1 312 486 2591

[jgimpert@deloitte.com](mailto:jgimpert@deloitte.com)

Terry Kurtenbach

Process & Industrial Products Tax Leader

Partner, Deloitte Tax LLP

+1 414 347 6160

[tkurtenbach@deloitte.com](mailto:tkurtenbach@deloitte.com)

Ben Resch

Midwest Regional IFRS Technical Leader

Partner, Deloitte & Touche LLP

+1 312 486 2492

[benresch@deloitte.com](mailto:benresch@deloitte.com)

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Ascending to new heights with IFRS. A Look at Accounting Changes and Beyond for the Process & Industrial Products Industry**, publicada por Deloitte Development LLC, 2008. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(s) mismo(s). Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

#### Acerca de Deloitte

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en el que éstos operen.

Los 165.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser modelo de excelencia; están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad y el valor excepcional a los clientes y mercados, en el compromiso mutuo y en la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias retadoras y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.