



**Consejo Técnico de la Contaduría
Pública**

LA CONVERSION A IFRS

**Lo que la administración de las
empresas debería saber y hacer**

FACTORES CLAVE PARA UNA CONVERSION EXITOSA

Las experiencias de las empresas han mostrado que hay varios factores que son críticos para el éxito de un proyecto de conversión contable. Con el fin de que el proyecto tenga éxito, los siguientes asuntos necesitan ser direccionados por el Director Financiero en la etapa de planeación de la conversión:

Compromiso de liderazgo: El factor más importante para asegurar el éxito de un proyecto de conversión IFRS es el compromiso y activa participación basada en el liderazgo. El cambio que conlleva la conversión a IFRS tiene que iniciarse desde los más altos niveles a través de la empresa, pues es allí donde se suscitan las principales decisiones relacionadas con políticas contables y financieras basadas en la estrategia establecida. Si el Director Financiero falla para asegurar un compromiso cuidadoso de otros ejecutivos, esto puede resultar en el fracaso de la conversión.

Delegación de autoridad: La autoridad y responsabilidad deben ser delegadas a individuos y a personal sénior de la Administración para ser dirigidas a través del proyecto. Muchos cambios en la conversión a IFRS llegan a ser difíciles de implementar debido a que la conversión es manejada por los gerentes del proyecto que les falta liderazgo, autoridad y presupuesto.

Relaciones con los interesados: La resistencia cultural a la conversión no puede subestimarse. Es por lo tanto crítico que el Director Financiero consulte con los interesados clave en la organización y obtenga su compromiso. Adicionalmente la consulta con los interesados es esencial para asegurar que el equipo de conversión cuente con los recursos necesarios y produce los resultados esperados.

Entender el costo de la conversión a IFRS: La conversión exitosa a IFRS es un compromiso a largo plazo, a menudo basado en cambios en el negocio, sistemas, procesos contables y controles. La conversión va más allá de la creación de un nuevo formato de estados financieros, e involucrará al Director Financiero quien dirigirá la comunicación permanente, educación y entrenamiento. Las afectaciones al negocio y los costos resultantes no deben subestimarse.

Cambio selectivo: La conversión exitosa a IFRS no implica necesariamente un rediseño amplio de la empresa. Una labor clave para los Directores Financieros en la preparación para la conversión es identificar aquellas funciones que podrían beneficiarse mejor del proyecto. Adicionalmente, un estudio costo-beneficio puede ser realizado para identificar potenciales ganancias a dirigir la compañía hacia su nuevo objetivo de cumplimiento.

Administración del riesgo del proyecto: Un buen punto de inicio para los Directores Financieros es llevar a cabo un análisis gerencial de alto nivel de los riesgos inherentes del proyecto IFRS, aplicando procedimientos como mapear controles u otras iniciativas para mitigar estos riesgos. Adicionalmente, es necesario asignar administradores de riesgo para monitorear, reportar y tomar acción oportuna para cualesquier áreas de riesgo alto.

PREFACIO

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) presenta este documento con el fin de proporcionar una guía práctica a las juntas directivas, comités de auditoría y a los Directores Financieros de las empresas en Colombia para colaborarles en la preparación para la convergencia a la Normas Internacionales de Información Financiera- NIIF (IFRS por sus siglas en inglés).

Aunque se espera que la transición a IFRS ocurra a partir del año 2013, las juntas directivas y los Directores Financieros necesitan comenzar desde ahora a considerar las implicaciones de la convergencia en sus empresas. Esto involucra considerar no solamente el proceso de conversión en sí, sino también los asuntos relacionados con los riesgos, relaciones con los interesados, reporte financiero y controles internos que se desencadenarán por la transición.

En la preparación para la conversión, las compañías colombianas tienen el beneficio de conocer las experiencias de empresas en diferentes países que ya hicieron la conversión a IFRS.

Los Directores Financieros, como cabeza de la función financiera, tienen una perspectiva única sobre la organización, su relación con los mercados de capitales y con el entorno de los negocios. Ellos han ganado credibilidad siendo competentes y confiables en su función financiera. Estas funciones también son percibidas con valores de objetividad, independencia e integridad. Se espera que los Directores Financieros sean los líderes en el proceso de conversión a IFRS.

Este documento fue preparado por Gabriel Suárez C., miembro del Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP), con base en la adaptación parcial al entorno colombiano de las siguientes publicaciones: (a) “IFRS para comités de auditoría y juntas directivas” elaborado por el señor Felipe Janica Socio Líder IFRS de Ernst & Young Audit Ltda. en Colombia, y (b) “IFRS Conversions, what CFOs Need to Know and Do”, elaborado por Rafik Greiss, CA, CPA, Socio de Ernst & Young en la práctica de Aseguramiento y Asesoría en Servicios de Negocios en Canadá, y por Simon Sharp, CA Senior Manager de Ernst & Young en Canadá, el cual fue publicado por el Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA).

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) agradece a Felipe Janica y a Ernst & Young Audit Ltda. Colombia, por haber facilitado las publicaciones antes indicadas y haber permitido hacerles ciertas adaptaciones al entorno colombiano.

Bogotá, D.C. octubre de 2011

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	3
--------------------------	----------

A. CONSIDERACIONES AL PROYECTO DE CONVERSIÓN

1. Implicaciones de la convergencia a IFRS para las empresas.....	7
2. Administración del proyecto de conversión.....	9
3. Áreas clave que se deben abordar durante la conversión.....	12
4. Oportunidad, requerimientos y costo requerido para el proyecto de conversión a IFRS.....	15
5. Manejo de la conversión mientras opera el negocio.....	16
6. Experiencias de la conversión a IFRS en Europa.....	16
7. Análisis de la habilidad de los sistemas actuales de Tecnología de la Información (TI) para el manejo de los requerimientos para la obtención de información bajo IFRS.....	18
8. Entrenamiento en IFRS para el personal de finanzas.....	19
9. Aplicación de los IFRS dentro de las estructuras de un grupo.....	20
10. Otras implicaciones para las juntas directivas.....	21

B. CONSIDERACIONES RESPECTO DE REPORTES FINANCIEROS

11. Impacto de la conversión a los IFRS sobre el reporte financiero externo.....	23
12. Manejo de la necesidad de información financiera preparada tanto bajo las normas contables locales como bajo los IFRS durante el período de transición.....	24
13. Impacto de la conversión a IFRS sobre los reportes gerenciales.....	25
14. Impacto de los IFRS sobre el reporte impositivo y sobre las declaraciones de impuestos.....	26
15. Consideraciones no financieras de reporte.....	27
16. Comparación con competidores.....	28

C. RIESGOS Y OPORTUNIDADES

17. Riesgos de fraude y de errores asociados con la conversión a IFRS.....	30
18. Identificación de otros riesgos clave asociados con la conversión a IFRS.....	30
19. Aprovechamiento de oportunidades que presenta la conversión a IFRS.....	32
20. Cómo puede afectar a los interesados en el negocio la conversión a IFRS, y qué se debe hacer para manejar las expectativas de los mercados de capitales.....	33
21. La función del auditor en el proceso de conversión y la necesidad de utilizar un tercero como asesor.....	33

INTRODUCCION

Objetivos de la Ley 1314 de 2009

Con base en el cumplimiento de los principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional, la Ley 1314 de 2009 estableció la intervención de la economía por parte del Estado para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información. Para tal fin, los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, como autoridades de regulación, deberán emitir las normas antes indicadas con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP), como autoridad de normalización técnica, elaborará proyectos de normas técnicas que someterá a consideración de las autoridades de regulación, para su emisión y obligatorio cumplimiento en el país.

Los objetivos principales de la Ley son: (a) mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras; (b) apoyar la internacionalización de las relaciones económicas de las empresas, y (c) modernizar la contabilidad y la auditoría del país.

De acuerdo con lo establecido en el documento de Direccionamiento Estratégico emitido por el CTCP el 22 de junio de 2011, se propone que las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información sean aplicadas de manera diferencial a tres grupos de usuarios, a saber: Grupo 1: emisores de valores y entidades de interés público; Grupo 2: empresas de tamaño grande y mediano, que no sean emisores de valores ni entidades de interés público, según la clasificación legal colombiana de empresas; y Grupo 3: pequeñas empresas y micro empresas, según la clasificación legal colombiana de empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el CTCP determinó que la alternativa que mejor interpreta los criterios y condiciones de la Ley 1314 es la de que en Colombia se lleve a cabo el proceso de convergencia para el Grupo 1, tomando como referentes los estándares Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) que son emitidos por la Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) y los que estén en proceso de emisión.

Emisores de valores y entidades de interés público

Según definiciones contenidas en el documento de Direccionamiento Estratégico: 1) son emisores de valores las entidades que han colocado entre el público títulos representativos de deuda o patrimonio y tienen inscritos dichos títulos en el Registro Nacional de Valores y Emisores; 2) son entidades de interés público las que, previa autorización de la autoridad estatal competente, captan, manejan o administran recursos del público, tales como establecimientos bancarios, las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial, las cooperativas financieras, las sociedades de capitalización, las entidades aseguradoras, las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías y los fondos por ellas manejados, las sociedades fiduciarias, así como los fondos, patrimonios autónomos y encargos fiduciarios por ellas manejados, las sociedades comisionistas de bolsa y los portafolios de inversión por ellas manejados, las cooperativas de ahorro y crédito, entre otros.

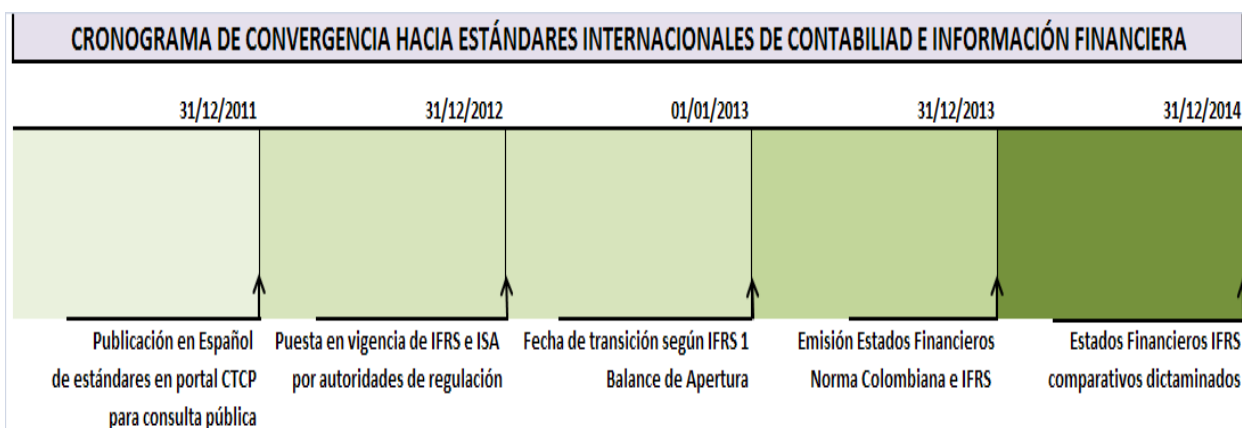
Convergencia hacia las IFRS

Desde una perspectiva técnica, la convergencia a IFRS es más que simplemente aplicar nuevos estándares. La aplicación de numerosos estándares requerirá interpretación y criterio, y reconocer que las circunstancias pueden diferir de una compañía o industria a otra.

La magnitud de un ejercicio de conversión y la función de la junta directiva, comité de auditoría y los Directores Financieros en este proceso no puede subestimarse. Una sólida preparación para la conversión y la subsiguiente integración de los cambios en los procesos de reporte financiero y en las funciones de negocios son las claves del éxito. Es responsabilidad de los Directores Financieros proporcionar en forma temprana al proceso a todos los interesados en el negocio las informaciones acerca del mismo, obtener aprobación de la junta directiva y del comité de auditoría, organizar un grupo exitoso y conducir la empresa sin contratiempos a través de la transición. Una decisión clave que debe tener en cuenta el Director Financiero es la definición del enfoque que la empresa usará en su proyecto de conversión. Los aspectos iniciales de decisión en el proceso pueden incluir la decisión de usar recursos internos y/o externos, la priorización de otros proyectos internos frente a la conversión a IFRS y la optimización de recursos, formación y control por parte de una unidad administrativa del riesgo del proyecto, y la evaluación de las necesidades de entrenamiento en IFRS.

De acuerdo con el espíritu de la ley 1314, y con la decisión por parte del gobierno, la fecha de conversión en Colombia está prevista para hacerse en el año 2013 y concluirse en el año 2014.

El siguiente diagrama ilustra lo anterior:



ANTECEDENTES

Orígenes de las IFRS

Un conjunto de normas contables globales ha estado en desarrollo por más de tres décadas desde que se estableció por primera vez en 1973 el Comité Internacional de Estándares Contables (IASC por sus siglas en inglés). Hoy en día este conjunto de normas comprenden: a) los Estándares Internacionales de Contabilidad (IAS por sus siglas en inglés), emitidos por primera vez por el IASC después del 1 de abril de 2001 y b) los Estándares Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés), emitidos por la sucesora del IASC, el Comité Internacional de Estándares de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés). El conjunto de estándares incluye las interpretaciones emitidas por los organismos de interpretación del IASC y del IASB, respectivamente conocidas como Comité de Interpretaciones Contables (SIC por sus siglas en inglés) y como Comité Internacional de Interpretaciones de Reporte Financiero (IFRIC por sus siglas en inglés).

La misión del IASB incluye el desarrollo de “un juego único, de alta calidad, entendible y mandatorio, de normas contables globales que requieren información transparente y comparable en estados financieros de propósito general”; el IASB también busca cooperar en los procesos de convergencia de las normas contables de los países con los IFRS para soluciones de alta calidad.

No fue sino hasta el año 2005, con el advenimiento del requisito de la Comisión Europea, que las compañías públicas (que cotizan en bolsa) que reportan dentro de la Unión Europea (UE) debieron preparar estados financieros consolidados de acuerdo con las IFRS, que dichas normas se empezaron a aplicar ampliamente alrededor del mundo. Con eso, el IASB realizó un progreso significativo para lograr su meta. Quienes crean las normas en

Australia, Canadá y en otros países, pronto siguieron a la UE, y hoy, más de 120 países requieren o permiten el uso de las IFRS.

Motivación para la conversión

La motivación para la conversión a IFRS se centra en los beneficios para las empresas para reportar un conjunto completo de estados financieros con base en estándares contables internacionales. Algunos creen que el incremento en la comparabilidad y en la transparencia de los estados financieros proveniente de aplicar los IFRS facilitará el acceso a los mercados de capitales globales, la posible reducción de costos para las empresas y, por lo tanto, el mejoramiento de la competitividad global.

Contenido

Este documento contiene tres áreas principales de consideración para las juntas directivas, los comités de auditoría y para los Directores Financieros, a saber:

- A. Consideraciones al proyecto de conversión
- B. Consideraciones respecto de Reportes Financieros
- C. Riesgos y oportunidades

A. CONSIDERACIONES AL PROYECTO DE CONVERSIÓN

1. Implicaciones de la convergencia a IFRS para las empresas

La convergencia a IFRS resultará en el cambio más importante para las empresas en Colombia. Los cambios derivados por la convergencia a IFRS no estarán restringidos exclusivamente a la función financiera de las empresas. La conversión a IFRS no solamente es un ejercicio contable técnico sino un cambio amplio que impactará muchas áreas de negocios. Cualquier función del negocio requerida para preparar información financiera, o impactada por información financiera, tiene el potencial para ser afectada por el cambio. Las empresas deben esperar cambios en las utilidades y en la situación financiera. Las posibles implicaciones para las áreas claves del negocio, junto con algunos ejemplos se indican a continuación:

1. Sistemas de Tecnología de la Información (TI)
 - Capacidad del sistema para producir estados financieros doblemente (normas contables colombianas e IFRS) durante los años de transición, manteniendo la seguridad y la confiabilidad;
 - Revelaciones amplias exigidas por IFRS y cambios en la presentación de los estados financieros generando una nueva presentación de información;
 - Oportunidades para la automatización de la medición y evaluación de las transacciones y el tiempo de su reconocimiento/des-reconocimiento.
2. Planes de compensación para ejecutivos y empleados (Recursos Humanos)
 - Desempeño basado en reconocimiento y compensación a ejecutivos unido a rentabilidad;
 - Establecimiento de los objetivos de los empleados y evaluación basada en el éxito global del proyecto IFRS y efectiva administración de recursos;
 - Escasez de recursos de IFRS en general, generando una revisión a los planes de compensación y retención al personal clave del área financiera y de contabilidad.
3. Actividades en moneda extranjera y en coberturas (Tesorería)
 - Criterios diferentes en cuanto a qué califica como una cobertura aceptable o un elemento de cobertura;
 - Criterios fundamentalmente diferentes para el des-reconocimiento de instrumentos financieros y principios alrededor de titularizaciones.
4. Impuestos
 - Nueva base contable de activos y pasivos y sus impactos resultantes en los futuros saldos de impuestos diferidos;

- Tasas impositivas para calcular los impuestos diferidos a ser basados en la forma esperada para realizar dichas diferencias.
5. Razones y convenios financieros (Finanzas y Tesorería)
 - Volatilidad en las razones financieras y en indicadores claves de desempeño debido a la selección entre la contabilidad basada en el costo o en el valor razonable;
 - Impactos sobre los convenios financieros debido a los cambios en el balance general y en el estado de ingresos.
 6. Controles internos y procesos (Finanzas)
 - Cambios y re-documentación de controles internos vinculados con el reporte financiero especialmente relacionados con los siguientes procesos: proceso de cierre de estados financieros, impuestos, instrumentos financieros, propiedades, planta y equipo, y propiedades para inversión y sus correspondientes valuaciones;
 - Cambios en las políticas contables y en los manuales de procedimiento basados en la selección entre las opciones de políticas establecidas por las IFRS;
 - Revisiones a controles sobre revelaciones y procedimientos de certificación debido a mejores y más amplias revelaciones según las IFRS.
 7. Relaciones con inversionistas y comunicaciones a mercados de capitales (Finanzas y Relaciones con Inversionistas)
 - Comunicación con analistas e inversionistas alrededor de diferencias en la contabilidad y en la justificación subyacente para seleccionar una política IFRS, entre otras;
 - Comunicación oportuna de la estrategia de la compañía para explicar la volatilidad de los cambios en sus estados financieros.
 8. Reporte gerencial (Finanzas)
 - Revisiones a los planes estratégicos a largo y corto plazo de la compañía mientras se mantiene un claro entendimiento de las dinámicas durante los años de transición;
 - Cambios en los planes y criterios internos de presupuestación basados en revisiones de razones financieras, nuevo reconocimiento/ des-reconocimiento en activos y pasivos y en las reglas de medición.

Dicho lo anterior, es importante anotar que la extensión de la aplicación de IFRS de cada compañía la impactarán de forma diferente. Para algunas, los impactos serán grandes; para otras, serán menores.

2. Administración del proyecto de conversión

La conversión a IFRS conllevará un ejercicio de cambio gerencial en toda la organización y debe abordarse utilizando una metodología estructurada que cubra las mejores prácticas en la administración de proyectos. Como en el caso de cualquier proyecto importante de transformación financiera, será indispensable el apoyo total de la junta directiva y de la alta gerencia para el éxito de la gestión de conversión. Empresas más grandes y complejas posiblemente requerirán una mayor cantidad de trabajo que las más pequeñas y menos complejas, pero el esfuerzo relativo posiblemente será el mismo debido a la diferencia en el número de funcionarios dentro de cada organización.

Las juntas directivas deben prestar estrecha atención a los detalles del enfoque propuesto por la administración para la conversión a IFRS y satisfacerse de que cubra todas las áreas relevantes y se base en sólidos principios de administración de proyectos. Mientras que los Directores Financieros serán los responsables por la ejecución de la conversión, las juntas directivas necesitan tener confianza en el plan de la administración, su rigurosidad y diligencia.

Los Directores Financieros deben informar regularmente a la junta directiva y al comité de auditoría sobre su plan y avance. Como tal, los comités de auditoría deben incluir, generalmente en sus reuniones periódicas, una actualización del proceso de conversión a IFRS. Las mejores prácticas incluyen el uso regular, presentación y actualización de un *scorecard* que haya sido propuesto por el Director Financiero y acordado por el comité de auditoría. El contenido del *scorecard* podría incluir los asuntos contenidos en la sección “Consideraciones al Proyecto de Conversión” de este documento. El *scorecard* debe mantenerse relativamente simple con el fin de enfocarlo sobre el progreso, retos y riesgos. Los comités de auditoría pueden también encontrar apropiado obtener retroalimentación y observaciones de los auditores externos e internos con respecto a asuntos, progreso, retos o riesgos.

Durante el periodo de transición, los Directores Financieros necesitarán trabajar estrechamente con funcionarios clave del área financiera y con otro personal para establecer la estrategia y planear un proyecto efectivo y eficiente para la conversión. Esta función ampliada debe balancear las discusiones entre los asuntos importantes con la administración y la magnitud de detalles asociados con el nuevo entorno de reporte financiero y regulatorio resultante de la adopción de las IFRS.

Con las crecientes responsabilidades de cumplimiento y de reporte, los Directores Financieros pueden necesitar la colaboración de los comités de auditoría y de los grupos

gerenciales para ayudar a inculcar un sentido de urgencia generalizado del significado de los proyectos de conversión a IFRS.

Como punto de partida, los Directores Financieros deben conformar y liderar un Comité de Dirección para la Convergencia a IFRS. En organizaciones grandes, el comité idealmente debe consistir en los líderes de las áreas de negocios, típicamente de las funciones de Tecnología de la Información, Recursos Humanos, Tesorería, Reporte Financiero, Auditoría Interna y Contabilidad. El Comité de Dirección tendrá roles formales y responsabilidades, protocolos para reportes del proyecto, solución de asuntos y delegación de autoridad para decisiones clave. En pequeñas organizaciones, el comité lógicamente será pequeño dadas las diferencias internas estructurales, funciones y responsabilidades, y un entorno menos complejo.

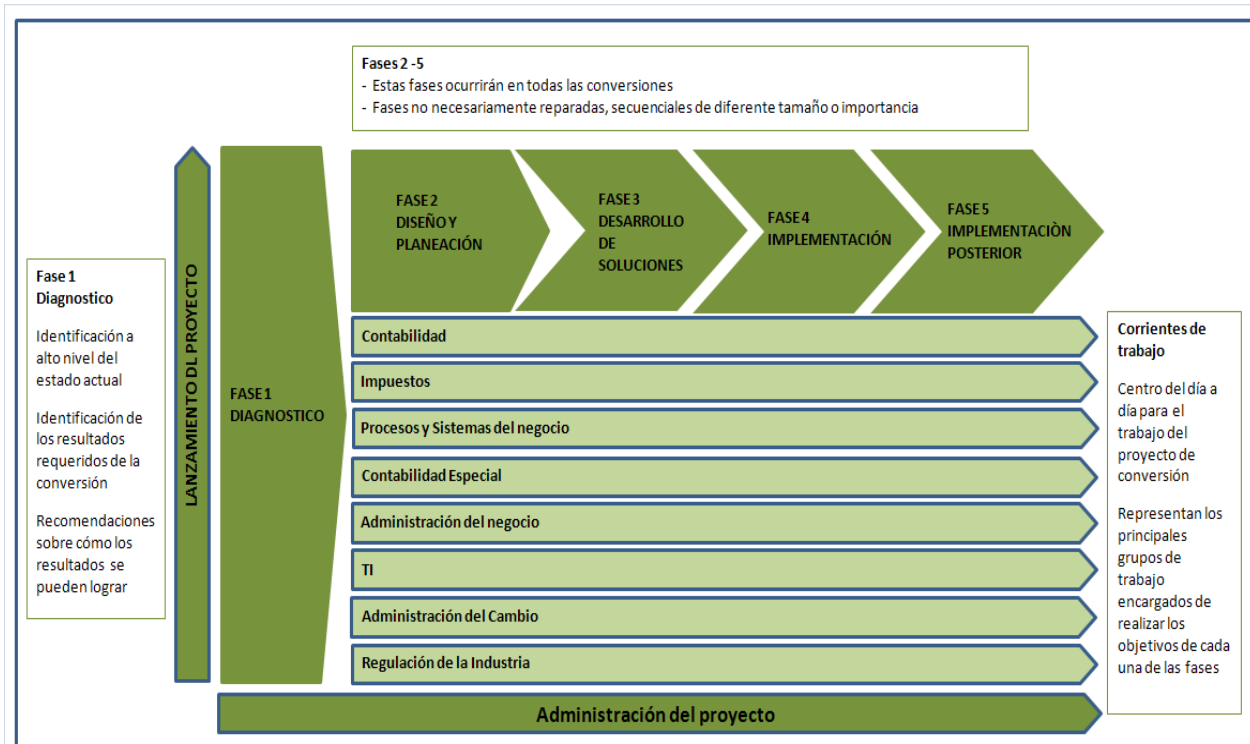
Cualquier proyecto de conversión a IFRS debe comenzar la evaluación del impacto del proyecto, actividades de diagnóstico o ejercicios económicos. Esto permitirá a la gerencia y a las juntas directivas visualizar el alcance y complejidad de la conversión y les permitirá tomar mejores decisiones acerca de cómo planear, estructurar y proveer los recursos al proyecto y determinar los pasos siguientes.

Los resultados principales que se esperan de esta fase son los siguientes:

- Determinación, a un alto nivel, de las diferencias de reporte financiero (incluyendo las principales diferencias con las normas contables locales) entre las IFRS y las políticas contables actuales de la compañía, incluidos los aspectos específicos de la industria.
- Identificación de los principales impactos en el negocio esperados por la adopción de las IFRS.
- Una evaluación, a un alto nivel, de los posibles impactos en los sistemas TI, y la identificación de las modificaciones necesarias para facilitar la recopilación de la información requerida para satisfacer todos los requisitos de revelación de las IFRS.
- La identificación de los principales cambios en los asuntos gerenciales provenientes de la conversión.
- La identificación de cualquier obstáculo para la conversión presentado por la estructura organizacional financiera existente.
- La identificación de cualquier asunto significativo específico de la industria de la empresa.
- La identificación de la interdependencia potencial entre el proyecto de conversión a IFRS y las iniciativas actuales o planeadas para toda la organización (por ejemplo, nuevas implementaciones de sistemas contables y transformaciones financieras).

- La provisión de la base de infraestructura para facilitar la estructuración del proyecto de conversión a IFRS.

Un ejemplo de la metodología para la conversión es la siguiente. Este es un ejemplo de un enfoque por fases que la gerencia puede considerar. Incorporada dentro de cada fase hay corrientes de trabajo basadas funcionalmente.



Cada corriente de trabajo contiene áreas específicas a ser consideradas como sigue:

Corriente de trabajo de Contabilidad – Comprende todas las actividades contables rutinarias, tales como el desarrollo de las políticas contables de IFRS, diseñar la presentación de los estados financieros bajo IFRS, actualizar los paquetes de reportes bajo IFRS, reporte gerencial, otros requerimientos de reportes locales, y actualizar el manual de reporte de la empresa.

Corriente de trabajo de Impuestos – Apoya a la corriente de trabajo de contabilidad general en las consecuencias impositivas de los cambios a IFRS. Adicionalmente administra el cumplimiento de asuntos impositivos y de planeación de impuestos generado por la conversión a IFRS y maneja todas las comunicaciones externas con las autoridades de impuestos.

Corriente de trabajo de los Procesos y Sistemas del Negocio – Trabaja con la corriente de trabajo de Contabilidad para implementar cambios a los procesos de negocios y a TI

derivados de los cambios contables establecidos por las IFRS a través de las varias áreas del negocio afectadas.

Corriente de trabajo de Contabilidad Especial – Se relaciona con el restablecimiento de la contabilidad basada en normas contables locales con IFRS de áreas específicas y complejas.

Corriente de trabajo de Administración del Negocio - Comprende todas las actividades relacionadas con el direccionamiento y resolución de asuntos identificados durante la fase de diagnóstico que impactan las áreas funcionales del negocio distintas de la del reporte financiero.

Corriente de trabajo TI - Se relaciona con asuntos tales como la forma en que las IFRS pueden afectar los sistemas TI, y la resolución de cualesquier cambios requeridos en los sistemas TI como resultado de la conversión a IFRS.

Corriente de trabajo de Administración del Cambio - Se dirige a la necesidad de cambios en todas las áreas del negocio generadas por la conversión. Comprenden generalmente los siguientes componentes principales: comunicación, entrenamiento, educación, organización, recursos humanos y soporte en la implementación.

Corriente de trabajo del área de Regulación y de la Industria – Apoya la corriente de trabajo de Contabilidad en áreas contables específicas de la industria y con el reporte de asuntos regulatorios específicos de la industria en particular.

3. Áreas clave que se deben abordar durante la conversión

Dos proyectos de conversión nunca serán iguales. Sin embargo, mientras que los temas específicos que las empresas encararán durante su conversión variarán ampliamente debido a todas las variables en juego, las áreas claves que la gerencia y las juntas directivas necesitarán abordar durante la conversión deberán ser ampliamente similares.

- 1. Lanzamiento del proyecto y planeación de las actividades** – Las decisiones iniciales tomadas durante la fase de estructuración del proyecto tienden a ser cruciales frente al éxito eventual del proyecto. Estas incluyen:
 - a.** Crear una función de administración del proyecto para coordinar la actividad del proyecto, monitoreo y reporte de progreso.
 - b.** Estructurar el equipo del proyecto con base en los resultados de la evaluación de la fase de impactos, esto ayuda a asegurar que todos los asuntos potenciales se han tenido en cuenta.

- c. Asignar suficientes recursos al proyecto y asegurar que el equipo comprende personas con las destrezas apropiadas y los antecedentes para cumplir con sus responsabilidades.
- 2. **Revisión de políticas contables** – El análisis de las políticas contables bajo IFRS será uno de los elementos más importantes del proyecto porque las decisiones tomadas en esta área impulsarán muchos de los cambios requeridos a través de los negocios y tendrán implicaciones directas en los resultados futuros del negocio. Por ejemplo, las decisiones sobre políticas contables afectarán los requisitos para la compilación de datos, los cuales a su vez, afectarán los requisitos de TI, los procesos de negocios para compilar y registrar los datos, los sistemas de control interno que cubren la validez de los datos y los requisitos de recursos funcionales. Los comités de auditoría necesitarán revisar y satisfacerse sobre las políticas seleccionadas por la gerencia.
- 3. **Aplicación de IFRS 1** – Otra área clave que la gerencia requerirá abordar en relación con las políticas contables es cómo aplicará la IFRS 1, “Adopción de primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera”. Esta norma provee orientación a las empresas sobre cómo deben aplicar las IFRS por primera vez, la utilización de un número de exenciones voluntarias y obligatorias requeridas por otras normas. Las decisiones tomadas al aplicar la IFRS 1 podrían tener un impacto significativo sobre los estados financieros en muchos años futuros.
- 4. **Desarrollo de un formato de estados financieros que cumpla con las IFRS** – Las compañías tendrán que volver a estructurar sus estados financieros para cumplir con los requisitos de revelación de las IFRS. Preparar un formato de estados financieros durante las fases preliminares del proyecto tiene muchos beneficios ya que enfoca la atención sobre los requisitos de revelación actuales de la empresa y, por lo tanto, es crucial en el proceso de identificar datos faltantes que requieren ser subsanados. También es útil poner en perspectiva el reto del manejo del cambio en general y les da a los equipos del proyecto una meta concreta.
- 5. **Preparación / re expresión de información financiera de las normas contables locales a IFRS para todos los períodos contables comparativos** – La necesidad de recopilar información financiera comparativa para su inclusión en los primeros estados financieros bajo IFRS es posible que sea una de las áreas más retadoras del proyecto. La junta directiva, a través de su comité de auditoría, necesita satisfacerse de que se tome cuidadosa consideración en el enfoque adoptado por la gerencia para recopilar esta información.

6. **Enfoque de transición** – Aunque algunas compañías convierten sus estados financieros a IFRS solamente a nivel consolidado, este enfoque, tipo “hoja de cálculo”, no es el ideal. Los tratamientos y controles contables deben ser llevados a nivel de transacción. El comité de auditoría necesitará considerar cuidadosamente cuál enfoque de transición es el apropiado para el negocio.
7. **Identificar y resolver asuntos de captura de datos** – El creciente nivel y complejidad de las revelaciones financieras esperadas bajo las IFRS pueden requerir recursos significativos para identificar o estructurar procesos que cotejen esta información. Obtener los datos relacionados con las nuevas revelaciones puede ser muy dispendioso de extraer o puede necesitar análisis significativos antes de que estén listos para propósitos de revelación. Las juntas directivas requieren satisfacerse de que los planes de la gerencia incluyan mecanismos adecuados para identificar y resolver los problemas de faltantes de datos.
8. **Capacitación del personal** – Las juntas directivas necesitan asegurarse que se está haciendo una inversión adecuada en la capacitación de los empleados en toda la organización con el fin de cumplir con las necesidades de cambio en el conocimiento técnico, así como facilitar los cambios en las políticas contables y de los procesos y procedimientos revisados asociados con el negocio.
9. **Comunicación con interesados** – Administrar las expectativas de los inversionistas y de otros interesados respecto de los impactos de IFRS y el progreso de la compañía hacia la conversión será una área importante para monitorear por parte de los Directores Financieros. Claramente, la comunicación continua y consistente con los interesados reducirá el riesgo de malos entendidos y una ayuda para una transición sin contratiempos.
10. **Conocimiento financiero y entrenamiento para el comité de auditoría** – Los requerimientos de entrenamiento también aplicarán a los miembros del comité de auditoría. Si el entrenamiento se hace a través de sesiones gerenciales o por medio de terceros, los miembros del comité de auditoría deben tener suficiente conocimiento acerca de IFRS para permitirles evaluar los análisis gerenciales y para la selección de políticas contables. Como es el caso de la implementación de cualquier nuevo estándar contable y la adopción de políticas contables nuevas, el personal sénior del área financiera puede encontrar por sí mismo que gastan tiempo significativo explicando cambios al comité de auditoría. Los requerimientos de entrenamiento en IFRS para un comité de auditoría pueden diferir de los que necesitará el equipo del Director Financiero; la experiencia ha demostrado que los comités de auditoría

requerirán una visión de alto nivel sobre IFRS con alguna especificidad sobre impactos significativos en asuntos financieros y de negocios.

4. Oportunidad, requerimientos y costo requerido para el proyecto de conversión a IFRS

La principal consideración con respecto a la oportunidad para la conversión a IFRS será: ¿Estará la empresa lista a tiempo?

Al realizar un ejercicio del impacto y llevar a cabo una planeación cuidadosa al inicio del proyecto de conversión, debe ser posible determinar las áreas más relevantes de la empresa y, de allí, construir estimaciones razonables de los recursos requeridos, el tiempo para culminar el proyecto y los costos y esfuerzos involucrados.

Existen muy pocos puntos de referencia significativos con respecto al esfuerzo y al costo, ya que el impacto de los cambios en los principios contables sobre áreas funcionales y los procesos correspondientes varían significativamente entre las empresas y dentro de las empresas integrantes de la misma industria, dependiendo de los procesos de negocios o contables preexistentes.

El tamaño y la complejidad de los proyectos de conversión contable significan que existen tantas variables que afectan la oportunidad y las consideraciones de costos, que no es posible hacer evaluaciones concretas sin un diagnóstico apropiado y un plan del proyecto. También, como cualquier proyecto significativo, habrá ahorros que se pueden hacer, y elementos que no pueden pasarse por alto o ignorarse. Sin embargo, lo anterior puede conllevar costos ocultos, los cuales deben tenerse en cuenta al estimar los presupuestos.

Hasta que la gerencia complete su evaluación del impacto y las actividades de planeación, es difícil determinar si la empresa tiene tiempo suficiente para completar adecuadamente la conversión. Por esta razón, la recomendación en relación con la oportunidad del proyecto de conversión es comenzar tan pronto como sea posible si aún no se ha iniciado.

5. Manejo de la conversión mientras opera el negocio

El entorno del proyecto de conversión puede requerir una cantidad desproporcionada de atención por parte de la gerencia. Esto puede generar problemas dentro de la operación existente, la cual no puede dejarse para que funcione por sí misma. Un balance cuidadoso será requerido.

Aunque IFRS será un proyecto clave para la administración y será de alta importancia en la agenda de los Directores Financieros, se requerirá una cuidadosa evaluación en cuanto a cómo la empresa puede asignar los recursos internos al proceso de conversión a IFRS sin perder el foco sobre el negocio y otros proyectos. Los proyectos de conversión por su naturaleza también tienen elementos de cambios gerenciales, reingeniería de programas computacionales y mejora en los procesos. Es la responsabilidad del Director Financiero y de su equipo asegurar que el proyecto de conversión puede ser mezclado con otros programas similares de implementación o cambio en las iniciativas para optimizar los recursos y reducir la duplicación de esfuerzos. El incremento en el cumulo de trabajo puede generar la contratación de nuevo personal o la ayuda de proveedores de servicios externos. A continuación de la evaluación del impacto inicial, los pasos clave que los Directores Financieros deben tomar pueden incluir:

- Estimar los recursos requeridos para la conversión global;
- Diferenciar entre recursos internos y externos;
- Delinear los roles y responsabilidades de alto nivel de cada recurso;
- Identificar oportunidades para la integración y optimización de recursos, y actualizar la estimación inicial de los recursos.

6. Experiencias de la conversión a IFRS en Europa

Las empresas en Colombia tienen el beneficio de la experiencia de países que ya se han convertido a las IFRS. A continuación aparecen experiencias en algunos temas seleccionados y las lecciones claves de las cuales podemos aprender.

Temas identificados	Lecciones claves aprendidas
La magnitud y complejidad del proyecto y el tiempo requerido fueron subestimados	Comenzar tan pronto como sea posible, si aún no se ha comenzado. Es crucial para una transición exitosa conducir una evaluación cuidadosa del impacto, seguida del ejercicio detallado de planeación por adelantado. Las conversiones pueden conllevar cambios

	fundamentales así como cambios técnicos contables
Inicialmente el proyecto careció de una aceptación adecuada de la alta gerencia	El “tono desde arriba”, es un conductor importante del cambio. El patrocinio del proyecto por parte de la junta directiva es crucial
Los proyectos sufrieron de una Administración pobre	Es importante tener una oficina apropiada para la administración del proyecto capaz de coordinar las actividades del mismo y usar una metodología bien estructurada de conversión
Las pequeñas diferencias pueden tener un impacto significativo sobre los resultados financieros	Es esencial un enfoque metodológico para revisar las diferencias contables con el fin de evaluar los impactos financieros
La poca familiaridad con los números y con los principios que surgen de los cambios	La capacitación técnica será un componente crítico en la conversión a IFRS, particularmente para los jefes de unidades de negocios que pueden no estar familiarizados con las implicaciones de los cambios que traerían las IFRS. Las relaciones con los inversionistas también necesitarán un fuerte fundamento educacional para comunicarles el impacto
Los grupos que integran los proyectos no fueron preparados para el manejo de los asuntos técnicos encontrados	El desarrollo temprano del conocimiento técnico sobre IFRS evitará los problemas de último minuto y disminuirá el riesgo de incumplir las fechas establecidas para la emisión de los informes
Pobre comunicación entre el equipo del proyecto y las unidades de negocios respecto a los impactos de los cambios	Invertir el tiempo necesario para explicar los cambios en los procesos de negocio tales como las prácticas contables, actualización en los mecanismos de control y los cambios en los requisitos de reporte a través de toda la organización.
Los cambios a las IFRS fueron con frecuencia no incluidos completamente en las trastiendas (“back office”) ni en los sistemas contables. Como resultado, se crearon modos de trabajar manualmente, incluida la contabilidad en hojas electrónicas	Las compañías europeas que usaban procesos manuales para cumplir los plazos cortos de las IFRS posteriormente necesitaron rediseñar procesos y mejorar sus sistemas para eliminar las ineficiencias que estos trabajos manuales crearon. Las compañías que inicien el proceso de conversión de forma temprana se beneficiarán de tiempos de puesta en marcha más extensos para abordar estos cambios con pro-actividad.
Las soluciones a nivel superior no funcionaron	Las soluciones de alto nivel no hacen que la organización se ajuste, y el grupo de finanzas

	recibe toda la carga. Es importante empujar hacia abajo la conversión a las IFRS a nivel de transacción en toda la organización tan pronto como sea posible
El personal de impuestos con frecuencia no estuvo presente en el proceso de conversión	Las implicaciones fiscales del proceso de conversión pueden extenderse más allá de los efectos contables. Involucrar al personal de impuestos temprano en el proceso puede mitigar el potencial para los resultados inesperados. Las compañías se beneficiarán de los recursos suficientes y de tiempo de puesta en marcha más amplia para abordar los temas y para hacer los cambios necesarios en los procesos fiscales y de tecnología.
Insuficiente comunicación con los interesados en el negocio	Los mercados de capitales son reactivos y las empresas deben ser más proactivas para manejar las comunicaciones y percepciones de los inversionistas

7. Análisis de la habilidad de los sistemas actuales de Tecnología de la Información (TI) para el manejo de los requerimientos para la obtención de información bajo IFRS

Debido a que las IFRS posiblemente incrementarán la cantidad de información, cambiarán el nivel de revelaciones en los estados financieros y la manera en que la información financiera es reportada, los sistemas TI usados para obtener y reportar información financiera pueden necesitar de modificaciones con el fin de cumplir con los nuevos requerimientos de reporte.

Será importante identificar lo más pronto posible los impactos específicos sobre los sistemas TI y entender cómo pueden fácilmente hacerse los cambios en el reporte financiero a los sistemas existentes de la empresa. La antigüedad, flexibilidad y patrones de actualización de los sistemas actuales serán factores clave para determinar si los sistemas existentes pueden mejorarse o deben reemplazarse.

Mientras el impacto de las IFRS en los sistemas TI de cada empresa será diferente, la experiencia en Europa y Australia fue que los sistemas que más fueron impactados fueron el sistema financiero, tesorería y recursos humanos. El impacto sobre los sistemas TI y los procesos de negocios no fue a menudo considerado sino hasta muy tarde en el proyecto, resultando en sobre cargas de trabajo manual y fuerte dependencia en hojas electrónicas. Se podría esperar que

la necesidad de los cambios en los sistemas TI sea mayor para empresas que operan en industrias donde las diferencias entre las normas contables locales y las IFRS son más significativas, como en el caso en Colombia (ejemplo, servicios financieros, servicios públicos, minería, industria petrolera y de gas).

Cuando es significativo el volumen de los cambios requeridos en el sistema TI para estar listo para la convergencia a IFRS, la administración debe considerar los requerimientos de recursos TI y también si los planes del proyecto IFRS reflejan fechas límites para actualizar el sistema TI. También, muchas empresas pueden estar actualmente planeando el reemplazo o actualizando sus sistemas financieros. Si ello es así, los nuevos requerimientos de las IFRS deben incluirse en el proceso de selección del sistema y formar parte de la fase de diseño. Si es requerido realizar cambios, estos deben incluirse en el período del proyecto global de conversión.

Las juntas directivas y los comités de auditoría necesitan satisfacerse respecto de si la administración ha tomado pasos adecuados para determinar si el impacto en TI del proyecto de conversión a las IFRS está siendo evaluado.

8. Entrenamiento en IFRS para el personal de finanzas

Basado en la experiencia de otros países que han hecho la conversión a IFRS, una falta de recursos entrenados es un reto significativo que las empresas deberán contemplar. Atender los requerimientos de la organización respecto de conocimientos y habilidades relacionadas con IFRS debe ser una prioridad inmediata para la administración. Para la mayoría de empresas, a continuación de la etapa inicial de evaluación del impacto de las IFRS, el entrenamiento es el próximo gran reto que debe ser completado tan pronto como sea posible en el proceso de conversión.

Mientras que la responsabilidad de supervisión primaria para el monitoreo de los programas de entrenamiento usualmente recae en los subcomités de la junta directiva, desde una perspectiva funcional es el Director Financiero el que desarrolla este mandato. Un punto de comienzo inicial puede incluir establecer un grupo de entrenamiento dentro del proyecto que formulará las estrategias de entrenamiento y los planes para el personal financiero como también para la junta directiva y sus comités. Al mismo tiempo, debido a la alta demanda de recursos técnicos clave entrenados en IFRS, el Director Financiero puede también decidir desarrollar planes de reemplazo para empleados clave entrenados en IFRS, y revisar la estrategia de compensación de la empresa para mitigar mejor los riesgos

de perder su gente clave del área financiera. Como una práctica exitosa, muchos Directores Financieros han desarrollado grupos de estándares contables dentro del departamento financiero los cuales son responsables del entrenamiento en IFRS, comunicación y mantenimiento del personal contable de respaldo centralizado e intranets. Esto variará dependiendo del tamaño y las necesidades de la organización.

9. Aplicación de los IFRS dentro de las estructuras de un grupo

La conversión a IFRS significará que las empresas consolidables tendrán implicaciones en la forma de reporte que se requerirá adoptar en cada una de ellas. Algunas entidades tendrán que aplicar IFRS mientras que otras no. Sin embargo, las transacciones dentro de un grupo de compañías a consolidar necesitarán estar contabilizadas según IFRS para propósitos del reporte consolidado.

Para propósitos de consolidación, la administración deberá decidir si todas o algunas subsidiarias reportarán individualmente bajo IFRS para propósitos no solo de consolidación sino para propósitos de cumplimiento de obligaciones contractuales, estatutarias o regulatorias. Adicionalmente, la administración necesitará decidir cómo aplicará el grupo las IFRS a nivel de transacciones. La gerencia puede, ya sea:

- Aplicar las IFRS a todas las empresas del grupo, o
- Aplicar estándares contables diferentes a las IFRS, según les sea exigido en el país: ejemplo, IFRS para Pymes.

La segunda alternativa puede ser particularmente atractiva a ciertos grupos en los que la empresa matriz es la única a la que le es obligatorio usar IFRS.

En general, se puede esperar que la administración deseará minimizar los costos de su reporte financiero y tenderá a seguir el curso contable que mayor logre la eficiencia y efectividad.

Esta decisión puede no ser tan simple como parece, debido a que hay ventajas y desventajas para cada alternativa. La complejidad de la estructura del grupo y el número de subsidiarias obligadas o no a utilizar las IFRS será un factor en la decisión. Las ventajas de aplicar las IFRS consistentemente a través del grupo pueden incluir:

- Medición de los costos de cumplimiento
 - Cada subsidiaria en el grupo usará el mismo lenguaje contable,
 - Los empleados serán solamente entrenados en un solo marco conceptual contable,

- Solamente un paquete de procedimientos contables será requerido,
- Pueden requerirse menos recursos financieros,
- Pueden simplificarse los procesos de certificación de los controles internos,
- La complejidad y el costo de la auditoría se reducirán;
- Reducción de riesgos
 - Menor complejidad,
 - No se necesitará re-establecer los resultados entre diferentes normas contables usadas en las subsidiarias las cuales a menudo se originan fuera de los sistemas contables usando hojas de cálculo,
 - No se necesitará desarrollar controles para la precisión y la integridad del proceso de re-estructuración,
 - La información y el personal contable pueden moverse fácilmente dentro del grupo;
- Facilidad de comparaciones financieras a través de los grupos de subsidiarias
 - Medición del desempeño,
 - Asignación de activos.

La administración necesitará tomar en cuenta las ventajas y desventajas relativas de los diferentes marcos de referencia contables disponibles para las subsidiarias no requeridas individualmente a usar IFRS.

Las desventajas de aplicar las IFRS a todas las compañías del grupo pueden incluir:

- Incremento en la complejidad en ciertas circunstancias, dependiendo de las estructuras del grupo.
- Incremento en los costos de cumplimiento debido al volumen de revelaciones requeridas por las IFRS.
- Complicar el proceso de calcular la utilidad fiscal por el incremento en el número y tamaño de los ajustes en el cálculo de los impuestos.

10. Otras implicaciones para las juntas directivas

Las IFRS presentarán muchos retos para las juntas directivas y sus comités. A continuación se indican algunas áreas adicionales aún no cubiertas que las juntas directivas y sus comités deben considerar.

1. Requerimientos de educación para las juntas directivas y sus comités

Los comités de auditoría necesitan estar suficientemente educados y conocedores acerca de las IFRS para permitirles cumplir sus funciones y descargar sus responsabilidades. Esto incluye serles posible hacer juicios sobre los análisis de la Administración respecto de las alternativas contables y la selección de políticas contables. Todos los miembros del comité de auditoría deben ser versados en finanzas. Mientras la junta directiva determina los criterios para las habilidades en finanzas, esto, como mínimo, incluye la habilidad para leer y entender un conjunto de estados financieros basados en IFRS aplicables a su empresa. Las juntas directivas por lo tanto desearán realizar evaluaciones francas de sus niveles de conocimiento en relación con IFRS y tomar las acciones necesarias para corregir cualquier faltante que identifique durante el proceso.

2. Responsabilidad de los directores y funcionarios

El alto riesgo y la volatilidad en el entorno del reporte financiero para los próximos años pueden generarle a la junta directiva la pregunta acerca de los niveles de responsabilidad asegurada de sus directores y funcionarios, y qué pasos deberían tomarse para mitigar estos elevados niveles de riesgo.

3. Riesgo de reputación

Los cambios funcionales generados durante una conversión a IFRS, combinada con un periodo de tiempo limitado, podría resultar en la inhabilidad de la empresa para estar adecuadamente preparada para una auditoría. Esto a su vez podría generar que al auditor no le sea posible emitir una opinión sobre los estados financieros de una compañía.

B. CONSIDERACIONES RESPECTO DE REPORTES FINANCIEROS

11. Impacto de la conversión a los IFRS sobre el reporte financiero externo

Converger a IFRS posiblemente tendrá impactos importantes sobre la manera como es conducido el proceso de reporte financiero. Algunos de los impactos claves incluyen:

1. Efecto transicional en el resultado final – El marco conceptual sobre el cual se formulan las IFRS se basa en principios en vez de reglas. Por lo tanto, muchas diferencias significativas existirán en la fecha de conversión con los principios contables en Colombia los cuales están basados en reglas, así como numerosas diferencias menores, que tienen el potencial de crear impactos importantes en el reporte de los resultados. Las empresas deben esperar cambios en sus modelos de utilidades y en su situación financiera. Los comités de auditoría deben revisar y sentirse satisfechos con los cambios en las políticas contables clave seleccionadas por la administración, incluyendo los análisis de sensibilidad que respaldan las decisiones de la administración.
2. Mayor volatilidad en el reporte de los resultados financieros – La convergencia a IFRS puede dar como resultado un incremento en la volatilidad de los resultados financieros reportados. Las IFRS proveen algunos usos opcionales de mediciones a valores razonables que pueden tener tal efecto, como disminuciones o aumentos en ciertas cifras reportadas. Como ejemplo, bajo las IFRS una empresa puede buscar optar ya sea por el método de valor razonable o por el costo histórico en la evaluación de sus propiedades de inversión. En el último método, la empresa aún tendrá que revelar el valor razonable en las notas, pero le permitirá remover la volatilidad de sus estados financieros. La mayoría de estas opciones contables estarán presentes regularmente. Sin embargo, ciertas opciones están solamente presentes en el primer momento de adopción de las IFRS. Por ejemplo en la conversión a IFRS, en el balance general de apertura, una empresa puede reconocer inmediatamente en el patrimonio todas las ganancias o pérdidas actuariales.
3. Mayor volumen y complejidad de las revelaciones financieras – La revisión de los estados financieros del año 2005 de las empresas europeas mostró que las revelaciones financieras bajo las IFRS aumentaron más del 30% en comparación con las anteriores revelaciones. En las empresas colombianas se espera un aumento aún mayor que el experimentado por las empresas europeas, pero este aspecto no puede determinarse en la actualidad.
4. Cambios en las necesidades de datos – La producción de información financiera bajo IFRS puede requerir el uso de información que no ha sido capturada o que

ya no éste almacenada. Por ejemplo, ciertas revelaciones bajo IFRS acerca de riesgos de instrumentos financieros requieren información que posiblemente no ha sido capturada. La gerencia necesitará identificar el faltante de datos más temprano, de modo que cualquier información que necesite ser capturada, será capturada y almacenada para todos los períodos que se requieran convertir.

5. Cambio en la base contable – Convertirse a una nueva base contable necesitará cambios en numerosas políticas contables. Además, convertirse a un marco basado en principios, con frecuencia resultará que las empresas tendrán que ampliar la función financiera para asegurarse que la entidad está aplicando los principios IFRS coherentemente en toda la organización.
6. Incremento en la transparencia y en la comparabilidad – Muchos usuarios de estados financieros en la Unión Europea reportaron hallazgos en las cuentas basadas en IFRS muy claros y muy fáciles de entender y muchos los encontraron más útiles que las que proveen las normas contables en los Estados Unidos (U.S. GAAP). Como el uso de IFRS llega a ser más integrado y la experiencia en la aplicación de las IFRS crece, el incremento en la transparencia y en la comparabilidad son beneficios que se producirán cuando se converja hacia las IFRS en Colombia.

12. Manejo de la necesidad de información financiera preparada tanto bajo las normas contables locales como bajo los IFRS durante el período de transición

Para las empresas con el fin del año contable en 31 de diciembre, la fecha de transición para aplicar las IFRS será el 1° de enero de 2013, ya que esta es la fecha de apertura del balance general para preparar los primeros estados financieros bajo IFRS. Las empresas necesitarán re-expresar su balance general inicial y estar en posición de reportar tanto bajo IFRS como bajo las normas contables locales para el año calendario del año 2013. Preparar resultados financieros basados a la vez en dos marcos contables será uno de los aspectos más significativos de abordar durante la transición. Las principales opciones disponibles en el proceso de conversión involucran ya sea llevar doble contabilidad a través del período de transición o alguna forma de re-expresión de las normas contables colombianas a IFRS en cada período de reporte. Las juntas directivas deben dar atención especial al proceso que siga la administración para llegar a una recomendación y estar tranquilas con el enfoque adoptado.

La decisión estará basada en un amplio rango de factores, incluyendo:

- Los beneficios estimados en términos de tiempo/costos

- El riesgo de errores encontrados durante el proceso de re-expresión
- La habilidad del sistema actual de contabilidad de manejar una contabilidad dual (libros paralelos) o los costos para mejorar a un sistema que lo haga
- Las implicaciones para la certificación del control interno

13. Impacto de la conversión a IFRS sobre los reportes gerenciales

Los IFRS influenciarán la forma como la gerencia administra el negocio y evalúa los resultados.

Los cambios esperados en las políticas contables por la aplicación de los IFRS y la necesidad de reconocer y clasificar información de manera específica para cumplir con las nuevas normas, puede afectar la información financiera generada por las empresas. Los formatos y los procesos de reporte gerenciales necesitarán ser revisados y actualizados concordantemente. Además, la gerencia necesitará considerar los impactos sobre los indicadores clave de desempeño utilizados para medir los resultados y revisar las tendencias. También puede haber impactos sobre la manera en que operan las funciones de presupuesto y planeación. Una buena selección de indicadores de desempeño en el nuevo entorno de reporte financiero puede llegar a ser un marco de referencia a ser seguido por otros. Una selección pobre incorpora el riesgo de generar una percepción negativa entre la comunidad de inversionistas dando por resultado menores precios de las acciones.

La administración también necesitará considerar cambios en los planes estratégicos (tanto de mediano plazo a través de los años de conversión, como en el largo plazo posterior a la conversión). Un cuidadoso entendimiento de los estados financieros subyacentes durante dichos años será requerido para redefinir la estrategia futura. Esto a su vez impactará los procesos de presupuesto los cuales se basan fuertemente en la estrategia de la gerencia y en las razones financieras internas. Como se ha visto en los mercados globales, la contabilidad basada en valores razonables brinda una cantidad de retos para el proceso de presupuestación, requiriendo un estudio más detallado de los sectores de la economía y de la industria antes de determinar los valores razonables futuros estimados para propósitos de planeación gerencial.

14. Impacto de los IFRS sobre el reporte impositivo y sobre las declaraciones de impuestos

Es posible que cambie el reporte de los aspectos impositivos en los estados financieros preparados bajo IFRS. La conversión a los IFRS podrá impactar el reconocimiento del impuesto diferido del negocio, particularmente en relación con el valor de las diferencias temporales y el período de tiempo sobre el cual se espera que se revertirán estas diferencias. Teniendo en cuenta lo anterior, las tasas de impuestos aplicables a las diferencias temporales pueden impactar significativamente la tasa efectiva de impuestos proveniente del negocio y, por consiguiente, las utilidades netas reportadas disponibles para los accionistas.

Aunque las normas tributarias en Colombia en muchos casos se basan en la contabilidad financiera, actualmente no es claro si las autoridades de impuestos aceptarán las IFRS como una base total o parcial para establecer los impuestos por pagar. Hasta que las autoridades tributarias se pronuncien sobre el nuevo marco de reporte financiero, las implicaciones tributarias por la convergencia de los IFRS en Colombia no son claras.

La conversión a IFRS también puede permitir la oportunidad de reexaminar y mejorar la eficiencia y efectividad operacional del manejo tributario. La conversión a IFRS puede ser vista como una oportunidad para emprender una revisión del proceso fiscal de las empresas con el fin de fortalecer o corregir los controles fiscales existentes, una necesidad que muchas empresas ya reconocen.

Esta oportunidad puede representar uno de los beneficios más significativos de la conversión y, una vez logradas las mejoras, pueden servir como base para actualizar el proceso tributario de la empresa.

Las juntas directivas y los comités de auditoría necesitan revisar cuidadosamente la recomendación de la administración en relación con el enfoque a ser usado para calcular la utilidad fiscal y satisfacerse que la administración haya puesto en ejecución procedimientos adecuados y sistemas de control en los cálculos de la utilidad fiscal para propósitos de reporte financiero.

Adicionalmente, las empresas pueden desear revisar sus estructuras corporativas desde una perspectiva de planeación de impuestos, debido a que los activos y pasivos por impuestos diferidos pueden cambiar significativamente como resultado de los cambios en otras cuentas del balance general.

15. Consideraciones no financieras de reporte

Las juntas directivas y los Directores Financieros deben esperar que las IFRS impactarán un amplio rango de funciones del negocio más allá del reporte financiero. Esto puede incluir cambios en los reportes gerenciales internos, captura de información y sistemas TI, el uso de indicadores de desempeño clave, el contenido de los planes de compensación de los empleados y ejecutivos, las relaciones con los inversionistas, cambios en las políticas y procedimientos y los resultantes impactos en la documentación del control interno y en los requerimientos del mismo.

Lo siguiente esboza algunos de los impactos potenciales:

1. Reporte de desempeño – El reconocimiento y medición contable de los cambios generados por las IFRS afectarán las medidas usadas por las compañías y sus inversionistas para evaluar el desempeño y pueden generar un realineamiento de los objetivos de desempeño de la gerencia, los convenios financieros y el desempeño relacionado con remuneraciones. Un aspecto interesante es que mientras los IFRS se enfocan en el balance general, el cambio a IFRS puede resultar en el surgimiento de un nuevo balance general sobre el cual se basarán los indicadores de desempeño.
2. Convenios financieros – Los indicadores claves de desempeño y las razones financieras usadas por las empresas para medir el desempeño están también vinculadas estrechamente con los convenios financieros que una empresa puede tener en sus contratos. Una revisión completa y modificación significativa de los contratos puede ser requerida. Ejemplos pueden incluir el impacto en las razones financieras de deuda a patrimonio y liquidez las cuales pueden estar incorporadas dentro de varios arreglos de crédito con bancos.
3. Medición del desempeño de los ejecutivos y empleados– Las empresas pueden esperar cambios en las utilidades, en las utilidades por acciones y en la posición financiera. Adicional a estos cambios, también afectan las bases para evaluar o compensar a los ejecutivos, por lo tanto, las bases de evaluación y compensación pueden también necesitar de cambios. Por ejemplo, muchos funcionarios, y especialmente los Directores Financieros, tienen compensaciones que están directa o indirectamente vinculadas a los precios de las acciones, utilidades y rentabilidad. Las variables subyacentes pueden no estar bajo su control, los ejecutivos pueden desear renegociar sus planes de compensación con la junta directiva o normalizar las bases entre las antiguas y las nuevas políticas contables.
4. Relaciones con los inversionistas – Durante el período de transición será importante administrar las expectativas y responder prontamente los asuntos para

evitar malos entendidos. Las empresas necesitarán ser conscientes que los analistas tendrán acceso a información comparable en forma global sobre los sectores de su industria contra los cuales puedan comparar sus resultados, y estar preparados a reaccionar apropiadamente. Una estrategia efectiva de comunicación para responder las preguntas y dudas de los inversionistas provenientes durante, e inmediatamente después, del período de transición será vital. Una gran cantidad de aspectos vistos por los Directores Financieros durante la conversión en Europa fue explicar a los inversionistas el impacto y la lógica para seleccionar las políticas contables bajo IFRS, con el fin de mantener una buena percepción de la empresa en los mercados de capitales.

5. Políticas de distribución de dividendos – Las políticas sobre distribución de dividendos deben revisarse y, si es necesario, enmendarse a la luz de los cambios en la situación financiera de la empresa que podrían surgir de la aplicación de IFRS. Este impacto puede ser más relevante a las empresas que caen dentro de la definición de fiduciarias que están requeridas a distribuir sus ingresos para propósitos impositivos. Los cambios al balance general inicial pueden generar ciertos cambios en el patrimonio o en los ingresos que en su esencia son cambios no dirigidos por las operaciones de las empresas, que son solo cambios resultantes de la adopción de una nueva base contable. Las implicaciones fiscales por tales incrementos/disminuciones sobre la utilidad distribuible puede necesitar de ser evaluada.

16. Comparación con competidores

Las empresas a menudo se comparan con las empresas equivalentes de su industria, desde un enfoque estratégico y de negocios así como también desde una base de mediación de sus resultados. La mayoría de las empresas deseará conocer qué hacen sus competidores en relación con IFRS y, específicamente, las decisiones de reporte financiero. Esto es especialmente un reto cuando la selección de políticas contables es influenciada por las prácticas locales de la industria y por comparaciones con grupos equivalentes, ambos en sí mismos en un estado de transición. De otra parte, debido a la aceptación global de las IFRS, la disponibilidad de información sobre industrias específicas puede ser obtenible más fácilmente. Al mismo tiempo, los inversionistas y analistas de mercado desearán estar atentos a las diferencias en las decisiones hechas en las empresas de la misma naturaleza, de tal forma que puedan tener en cuenta estas diferencias cuando toman sus decisiones.

Con el fin de mantener consistencia con los objetivos de comparabilidad y transparencia de las IFRS, los directores financieros necesitarán evaluar los principios contables

seleccionados por las empresas de la misma industria. Aunque no todas las empresas dentro de la misma industria seleccionarán políticas idénticas, los análisis de la administración podrían no estar completos sin esta evaluación.

C. RIESGOS Y OPORTUNIDADES

17. Riesgos de fraude y de errores asociados con la conversión a IFRS

La conversión a IFRS es uno de los cambios más importantes en el reporte financiero en la historia de Colombia. La naturaleza potencialmente dominante de los cambios a nivel contable, funcional, transaccional y de control interno incrementa los riesgos de errores y de fraudes.

Un sistema fuerte de control interno es la mejor forma de la actitud de una empresa para asegurar la integridad de la información y para minimizar el riesgo de errores y fraudes. Un período de cambio, como el encontrado durante la conversión contable, podría conducir a modificaciones en el diseño y efectividad de los controles internos, por lo tanto se incrementan los riesgos. Además, el cambiar hacia unos estándares contables basados en la esencia de las transacciones y no en su forma jurídica puede también requerir modificaciones en el diseño de los controles internos. A continuación de la evaluación del impacto inicial, los próximos pasos implican el mapeo de las áreas significativas de contabilidad y de reporte financiero que impactan los controles internos sobre el reporte financiero. Estos controles y procedimientos internos de alto riesgo necesitan ser monitoreados muy de cerca durante los años de transición. Cada responsable de un proceso necesita conocer los cambios potenciales a los controles. Debe ser desarrollado un plan para reaccionar a dichos cambios en una manera oportuna. Los Directores Financieros deben mantener un mecanismo similar de procesos y controles para asegurar que todos los cambios en controles dirigidos por las IFRS son capturados, documentados y probados a través de la conversión. La auditoría interna puede también involucrarse, dependiendo de su mandato.

Las funciones del manejo del riesgo necesitarán comprometerse en el proceso de conversión para mitigar los riesgos involucrados. Para muchas compañías esto representará una de las áreas de mayor riesgo debido a que directamente impacta la integridad del reporte financiero de las empresas.

18. Identificación de otros riesgos clave asociados con la conversión a IFRS

Existen muchos riesgos relacionados con una conversión a IFRS que deberían ser abordados por la administración. Algunos ejemplos de áreas de riesgo potencialmente importantes incluyen:

- Comunicación de impactos y resultados a los interesados en el negocio, incluyendo las juntas directivas, comités de auditoría, inversionistas y analistas.
- Registrar y reportar bajo múltiples marcos contables durante el período de transición.
- Controles internos y el proceso de certificación – inhabilidad por parte de la administración para certificar el diseño o efectividad de los controles internos de la empresa sobre el reporte financiero.
- Retención de empleados clave.
- Excesivos costos generados por una planeación y administración no efectiva del proyecto.
- Niveles de trabajo no razonables o excesivos generados por planeación inapropiada o por expectativas no razonables.
- Mantener la coherencia en la forma en la que los IFRS se aplicarán en toda la organización, incluido el potencial de tener que repensar las decisiones sobre políticas contables efectuadas por subsidiarias que ya hayan adoptado los IFRS.
- Incumplimiento en el cronograma de conversión.

La función del comité de auditoría en la administración de riesgos, es revisar y supervisar el proceso para asegurar que incorpore un programa efectivo de administración de riesgos contables dentro de la empresa. A menudo la clave de un plan efectivo que mitigue el riesgo es entender cuáles riesgos han sido experimentados por otros en conversiones similares. Los directivos y miembros del comité de auditoría en particular necesitarán preguntar cómo ha anticipado la administración estos riesgos en la formulación de un plan de mitigación de riesgos.

Se deben asignar funciones de administración de riesgos en el proceso de convergencia. Para muchas empresas, representará una de las áreas máximas de riesgo debido a que impacta la integridad del reporte financiero de la empresa.

Una tarea significativa en un proyecto de conversión a IFRS puede ser la introducción de un marco de administración de riesgos a través de las oficinas corporativas y las subsidiarias, que a menudo requieren inversión significativa y administración del cambio.

Un camino simple para juzgar los riesgos de una conversión planeada de IFRS es para los Directores Financieros preguntar las siguientes tres preguntas:

- Es esto un tratamiento contable no familiar?
- Los sistemas actuales y procesos necesitan cambiarse?

- Hay recursos adecuados disponibles en la organización para administrar el cambio y los riesgos asociados?

La respuesta a estas preguntas influirán en el plan de administración de riesgos.

Los Directores Financieros necesitan administrar estos riesgos generados por la implementación a IFRS. Los Directores Financieros deben considerar qué podría ir mal y la probabilidad del impacto y establecer estrategias para mitigarlas y administrarlas. Construir con flexibilidad y permitir un proceso dual de sistemas para producir estados financieros basados tanto en IFRS como en normas contables colombianas puede detener en forma temprana los problemas. Nada daña más la credibilidad que un sistema y procesos no confiables o que no pueden proveer reportes similares e información gerencial como aquéllos que previamente habían sido confiables.

Con respecto a la administración de riesgos, realmente llegan a un cierto nivel o “apetito al riesgo”, que definirán el perfil de la compañía y cuanto riesgo los Directores Financieros están dispuestos a aceptar, tanto en términos del proyecto de conversión a IFRS como también en cuanto al alcance de otros proyectos importantes en finanzas y en contabilidad.

19. Aprovechamiento de oportunidades que presenta la conversión a IFRS

La conversión a IFRS presenta oportunidades potenciales que los Directores Financieros pueden desear examinar con mayor detalle.

Las IFRS contienen numerosas instancias donde se permiten múltiples opciones contables. Esto crea oportunidades para que los Directores Financieros identifiquen y seleccionen opciones que puedan resultar en representaciones más apropiadas de sus resultados y posición financiera. Sin embargo, se deben tomar apropiadas decisiones respecto de cualquier “consenso global” en relación con opciones específicas contables para su industria, no sea que una compañía sea vista como que está en divergencia de la norma. Las juntas directivas necesitarán conocer las opciones hechas por la administración y pueden desear evaluar la lógica utilizada por la administración para establecer porqué son las más apropiadas.

Algunas empresas encontrarán una gran oportunidad para utilizar el proyecto de conversión como un medio para introducir el cambio en otras áreas. Por ejemplo, las compañías pueden considerar la conversión a las IFRS como una oportunidad para modernizar y agilizar los procesos de contabilidad y reporte o para acelerar el

proceso para elaborar los estados financieros. Algunas empresas exitosas miden estas oportunidades cuando se enfrentan a los requerimientos para la certificación de su control interno, mientras que otras pueden hacerlo ahora.

20. Cómo puede afectar a los interesados en el negocio la conversión a IFRS, y qué se debe hacer para manejar las expectativas de los mercados de capitales

La experiencia europea y australiana en la adopción de las IFRS fue que la conversión a partir de sus marcos contables locales a IFRS no afectaron las calificaciones del mercado. Sin embargo, la experiencia mostró que las empresas necesitan hacer mucho para explicar a los mercados acerca del cambio y las implicaciones potenciales, y los mercados necesitan hacer mucho respecto de educación interna en IFRS para ayudar a entender donde impactarán las diferencias a los resultados financieros.

En Colombia será igualmente importante que los mercados sean informados prontamente y a menudo. Los Directores Financieros deben satisfacerse que la empresa tenga un plan de comunicaciones para administrar las expectativas de los interesados y que da respuestas a las necesidades de los inversionistas y analistas. Como se observó en los países en que las IFRS fueron adoptadas, los analistas tuvieron una mentalidad reactiva en lugar de proactiva al cambio y necesitaron estar informados de los cambios cuando confrontaron inicialmente los estados financieros de las empresas basados en IFRS. Manejar las expectativas de los inversionistas y otros interesados en los negocios con respecto a los efectos de las IFRS y al progreso de la empresa hacia la conversión será una actividad importante de monitoreo de las juntas directivas. La comunicación clara, continua y coherente con los interesados en el negocio reducirá el riesgo de malentendidos y ayudará a una transición sin traumatismos.

21. La función del auditor en el proceso de conversión y la necesidad de utilizar un tercero como asesor

Muchas empresas encargaron a un tercero como asesor para que les ayuden en el proceso de conversión. Los Directores Financieros, sin embargo, no pueden delegar sus responsabilidades de reporte o sus responsabilidades en la selección de apropiadas políticas contables. Algunas empresas buscarán apoyo directamente de sus auditores mientras que otros lo harán de otro proveedor de servicios.

En muchos casos, al auditor le será posible ayudar a la Administración en varias formas. El auditor conoce el negocio, la administración y las políticas vigentes. Generalmente, al auditor le será posible proporcionar servicios de diagnóstico y de entrenamiento, asesorar en opciones sobre asuntos alternativos contables, ayudar en la interpretación de las IFRS, y observar y revisar el progreso del proyecto.

La extensión en que las empresas requieran asistencia de sus auditores dependerá de varios factores. Obviamente, los auditores no pueden prestar servicios que podrían considerarse prohibidos. El ofrecimiento de cualesquier servicios no prohibidos dependerá del mantenimiento de la independencia por parte del auditor, incluyendo la percepción de la misma. Los auditores no deben ser percibidos como que asumen un rol gerencial o que auditan su propio trabajo.

Finalmente, el grado de ayuda del auditor considerado como apropiado estará en función de la filosofía respecto de la limitación del alcance de sus servicios.

No obstante lo anterior, los objetivos de la empresa deben ser los de evitar sorpresas en el proceso de auditoría. Como tal, los auditores deben estar poco involucrados en la revisión y en los comentarios sobre, o la aceptación de los análisis de la gerencia respecto de las alternativas contables y en la selección de políticas contables apropiadas. En adición, la administración por medio de los comités de auditoría puede solicitarle al auditor acerca de observaciones en relación de la evaluación por parte de la administración de asuntos generados en la conversión, oportunidad y riesgos.