

# Contaduría

## pública

### EL FUTURO DE LA CONTADURÍA PÚBLICA

UNA VISIÓN DE LOS UNIVERSITARIOS



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

ISSN 2594-1976  
Año 48-574-JUNIO 2020

# MENSAJE DE LA PRESIDENCIA



Este 2020, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos celebra 113 años del inicio de la Contaduría Pública en el país, disciplina que, con el paso del tiempo, se ha consolidado como una de las áreas del conocimiento fundamentales en el desarrollo de la nación, debido a su ámbito de acción y a la trascendencia que tiene en los negocios y en el ramo empresarial para la adecuada toma de decisiones.

Actualmente, ante la globalización de los mercados y la movilidad de los profesionales y sus servicios, surge la necesidad de enfocar y orientar la preparación de los Contadores Públicos hacia este desafiante entorno sin fronteras. Por ello, día con día deben adquirir nuevos conocimientos con la finalidad de desarrollar planes para comprender el ambiente interno de la empresa y, además, ser expertos del área en la que se desenvuelven para gestionar eficazmente los proyectos.

Otro de los puntos que debe perfeccionar el Contador Público es la administración de riesgos corporativos, que consiste en evaluar los procesos de riesgo de la organización y sus controles, identificándolos y

cuantificándolos, con el objeto de reducirlos a un nivel aceptado por la organización. Estos riesgos pueden referirse a varios tipos de amenaza: las causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política.

En consecuencia, el actuar del Contador Público es indispensable ante las situaciones que estamos viviendo, como la pandemia del COVID-19 que está afectando a las empresas, gobierno y sociedad en general. En el IMCP nos dimos a la tarea de actuar de manera inmediata, por ello, tuvimos acercamientos con distintos organismos de gobierno, manteniendo abierta la comunicación para implementar las medidas y acciones que estos emitan. Además, dimos puntual seguimiento a la información que se generó sobre la pandemia y la transmitimos oportunamente a nuestros asociados, refrendando así nuestro compromiso con ellos.

Otro de los temas en los que se ve involucrado el Contador Público, se deriva de la Reforma Fiscal 2020, ya que uno de sus objetivos principales fue lo referente a las recomendaciones emitidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico para combatir la evasión fiscal y la transferencia de utilidades, es decir, el Plan BEPS. Este plan ha significado un parteaguas en la tributación internacional, pues implica cambios en la transparencia de la información, en controles anti-abuso y en la generación de valor. De ahí la importancia de que el Contador conozca estas acciones para comprender cómo afectan su entorno fiscal y económico, y de este modo, adaptarse a los cambios en la ley mexicana y al nuevo entorno fiscal en sus operaciones con el extranjero.

La presente edición de nuestra revista contempla temas de gran relevancia, como el futuro de la Contaduría Pública y los retos del Contador, derivado de los efectos del COVID-19; las ventajas y desafíos de BEPS; la gestión de proyectos y la administración de riesgos, así como otros temas en los que el actuar del contador es indispensable en la toma de decisiones.

C.P.C. Y MTRA. DIAMANTINA PERALES FLORES  
PRESIDENTE DEL CEN DEL IMCP



El congreso en **pro** de México

**CONTPAQi profit**  
2020

DESDE CASA

¿YA TE INSCRIBISTE?

Disfruta de **una semana con 9 conferencias** desde tu casa, y podrás verlo desde cualquier computadora, tableta o celular.

**JULIO 2020**

REGÍSTRATE GRATIS EN **CONTPAQIPROFIT.COM**

**CONTPAQi**

Con la colaboración de:



**Cuota \$13,000\***

\*Precio no incluye IVA

6 meses sin intereses con Banamex y Bancomer

**INCLUYE:**

- Acceso para convencionista y acompañante a eventos técnicos y sociales
- Post tour (a elegir)
- Constancia de participación con validez para la Norma de Desarrollo Profesional Continuo



Datos para reservaciones:  
**CÓDIGO: 97 ASAMBLEA-CONVENCIÓN CDMX 2020**  
 Lic. Vania Dionisio  
 reservasmex@rehomex.com  
 Teléfono: 55 5207 6153 / 55 5207 3142



**Opciones post tour:**

1. Centro Histórico y Basílica de Guadalupe
2. Pirámides de Teotihuacán
3. Museos
4. Comida en Xochimilco



**Comida Show YAHIR**

¡Ven a romper el hielo con **Yordi Rosado!**  
 Sin pretextos, cambia el pero por el puedo



**Con la presencia de...**

Expectativas económicas  
**Dr. Pablo Saavedra**  
 Director para México del Banco Mundial



Sistema Nacional de Fiscalización  
**Lic. David Rogelio Colmenares Páramo**  
 Auditor Superior de la Federación

La Unidad de Inteligencia Financiera y la Contaduría Pública: trabajo conjunto en la Prevención de Lavado de Dinero

**Dr. Santiago Nieto Castillo**  
 Titular de la Unidad de Inteligencia Financiera de la SHCP



Machine Learning e Inteligencia Artificial: las herramientas futuras del Contador Público para agregar valor a las empresas  
**Dr. René Martín Torres Frago**  
 Director General y Co-creador de CONTPAQI

Institucionalización de las empresas

**Lic. Bernardo M. Rivadeneyra Pérez**



Panorama económico 2020-2030: ¿Qué nos espera?  
**Dr. Carlos Elizondo Mayer-Serra**  
 Doctor en Ciencia Política en la Universidad de Oxford



Formación del Contador Público ante los retos del siglo XXI  
**C.P.C. y Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
 Vicepresidente de Docencia del IMCP

Consulta el programa completo en  
<https://convencion.imcp.org.mx>

Programa técnico sujeto a cambios sin previo aviso

<https://www.facebook.com/ConvencionIMCP>

<https://twitter.com/ConvencionIMCP>

Irma García: [convencion@imcp.org.mx](mailto:convencion@imcp.org.mx)  
 Aide Chávez: [achavez@imcp.org.mx](mailto:achavez@imcp.org.mx)  
<https://convencion.imcp.org.mx>



Enfrentando retos...  
**Karla Wheelock**  
 Primera mujer latinoamericana que alcanzó la cima del Everest

**...y muchos más**

Patrocinado por:



COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

C.P.C. Diamantina Perales Flores  
PRESIDENTE

C.P.C. Laura Grajeda Trejo  
VICEPRESIDENTE GENERAL

Dra. Ludivina Leija Rodríguez  
VICEPRESIDENTE DE RELACIONES Y DIFUSIÓN

C.P.C. Miguel Ángel Cervantes Penagos  
VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN

C.P.C. Tomás Humberto Rubio Pérez  
VICEPRESIDENTE DE DOCENCIA

C.P.C. Alejandro Álvarez González  
VICEPRESIDENTE DE SECTOR GUBERNAMENTAL

C.P.C. Arturo Salvador Reyes Figueroa  
VICEPRESIDENCIA DE SECTOR EMPRESAS

C.P.C. Juan Pascual Felipe de Jesús Martínez Tizcareño  
VICEPRESIDENTE DE PRÁCTICA EXTERNA

C.P.C. Héctor Amaya Estrella  
VICEPRESIDENTE DE FISCAL

C.P.C. Leobardo Meraz Barragán  
VICEPRESIDENTE DE APOYO A FEDERADAS

C.P.C. Israel Nava Ortega  
VICEPRESIDENTE DE CALIDAD DE LA  
PRÁCTICA PROFESIONAL

C.P.C. Ramiro Ávalos Martínez  
SECRETARIO

C.P.C. Víctor Manuel Meraz Castro  
TESORERO

C.P.C. Juan Gabriel Sánchez Martínez  
PROTESORERO

C.P.C. Marco Antonio Vázquez Nava  
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO

C.P.C. José Alberto Zamora Díaz  
VICEPRESIDENTE REGIÓN  
CENTRO-ISTMO-PENINSULAR

C.P.C. Aída Orozco Torres  
VICEPRESIDENTE REGIÓN  
CENTRO-OCCIDENTE

C.P.C. Alberto Núñez Basulto  
VICEPRESIDENTE REGIÓN NORESTE

C.P.C. Mario Zavala Téllez  
VICEPRESIDENTE REGIÓN NOROESTE

C.P.C. Leopoldo Antonio Núñez González  
AUDITOR DE GESTIÓN

COMISIÓN DE REVISTA

Dr. Moisés Alcalde Virgen  
PRESIDENTE

C.P.C. y P.C.FI Arturo Luna López  
VICEPRESIDENTE

L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzúa  
COORDINADOR DOSSIER

Luis Enrique Álvarez Castillo  
M.A. y C.P.C. José de la Fuente Molina  
L.C. y M.A. Emilia del Carmen Díaz Solís  
L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzúa

C.P.C. Pedro Flores Becerro  
C.P.C. Ricardo González Escobar  
C.P.C. Reyna Edith Guevara Servín  
C.P.C. Jorge Luis López Ayala  
C.P.C. Fernando Medrano Vásquez  
Dra. Sylvia Meljem Enriquez de Rivera  
C.P.C. Fidel Moreno de los Santos  
Lic. Roberto Mourey Romero

C.P.C. Christian Natera Niño de Rivera  
CPC José David Nozato Salazar  
C.P.C. Armando Nuricumbo Ramírez  
Dr. y C.P.C. Javier Elliott Olmedo Castillo

C.P.C. Francisco Javier Orozco Bendímez  
Lic. César Adrián Oyervides Vaquera  
Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello  
C.P.C. Sergio Quezada Quezada  
L.C.P. y PCDFI Rolando Silva Briceño  
L.C.P. Alma Elisa Ramírez Cano  
C.P.C. Santiago de Jesús Rejón Delgado  
C.P. Luis Demetrio Tepox Pérez  
C.P.C. y E.F. Héctor Vázquez González

EDITORIAL

Azucena García Nares  
GERENTE EDITORIAL  
José Luis Raya Cruz  
COORDINADOR DE DISEÑO  
Norma Berenice San Martín López  
COORDINADORA EDITORIAL  
Nicolás M. Centeno Bañuelos  
Rubén Lara Corona  
CORRECCIÓN DE ESTILO

Eduardo Martín Sosa Uruga  
PRODUCCIÓN  
Eugenio Alejandro Cruz Sánchez  
María Antonieta Oliver Morales  
Belén Gil Carmona  
Marcos Agustín Serrano  
FORMACIÓN Y ANUNCIOS IMCP  
Shutterstock® Images  
BANCO DE IMÁGENES

COMERCIAL

Héctor Benavides Castillo  
5552676449  
hbenavides@imcp.org.mx  
COORDINADOR COMERCIAL

Contaduría Pública® es una publicación mensual editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP). Domicilio en: Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas, 17700, Ciudad de México, Tel. 55 5267 6400, www.imcp.org.mx. Editora responsable: Azucena García Nares. Reserva de derechos al uso exclusivo 04-1990-00000001609-102, ISSN (versión digital) 2594-1976, ISSN (versión impresa) 1870-4883, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de título No. 1721 y Licitud de Contenido No. 995, ambos otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Autorización como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano No. 0130972 con fecha 28 de septiembre de 1972. Circulación auditada por el Instituto Verificador de Medios, A.C. 071/31.

El IMCP considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que aparecen en su contenido en la medida de lo posible, pudiendo generar errores o variaciones en la precisión de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo responsabilidad propia. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión o postura del editor. El IMCP investiga sobre la seriedad de sus anunciantes sin responsabilizarse por las ofertas, productos y servicios relacionados con sus espacios publicitarios. Todos los derechos reservados. © Copyright 2020 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización por escrito del IMCP, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético. Para referencia en medios periodísticos será suficiente con citar la fuente.

# CONTENIDO

## DOSSIER

10 Dictamen de ISERTP por fusión de sociedades

14 Project Manager Professional: el papel del contador de hoy ¿Por qué llevar la administración de nuestro trabajo como un gestor de proyectos?

18 Estímulo fiscal de IVA en RIF

22 Impacto del Covid-19 en la economía mexicana

26 Ampliación del plazo para la emisión del CFDI global Contribuyentes con actividad de gasolineras

28 BEPS Ventajas y desafíos

34 El año laboral para la mujer es de 16 meses

40 Aprendizaje de máquina Redes neuronales

44 Cultura de administración de riesgos Análisis del uso de opciones en México

## MISCELÁNEO

58 15 mitos y realidades sobre la sucesión de la empresa familiar

62 Decisiones empresariales después de COVID-19

66 Conoce las medidas de protección para fuentes de empleo que ofrece el Infonavit

## SECCIONES

70 Factor humano Coronavirus y el derecho a la vida

71 Tecnología Yuxtaposición de la educación contable y la tecnología de la información

## COMISIONES

72 AMDAD Principios reguladores en la ejecución del presupuesto en la administración pública federal

74 CONSAR Elección y cambio de AFORE

75 Síndicos Alternativa de disminución de pagos provisionales del ISR ante una pandemia

76 IMCE Índice de abril

Folio 40/2019-2020. IMCP. Acciones de Negociación con el INFONAVIT en la presentación del aviso de dictamen.

Folio 41/2019-2020. IMSS-Boletín de prensa No. 2132020. Pago en Parcialidades Simplificado.

Folio 42/2019-2020. IMCP. Prórroga para la presentación del aviso de dictamen para efectos del INFONAVIT.

Folio 43/2019-2020. IMCP. Ampliación del plazo al 30 de junio para presentar la Declaración Anual 2019 de las personas físicas.

Folio 44/2019-2020. Videoconferencia IMCP e INFONAVIT. Medidas de apoyo para empresas por COVID-19. 23 de abril 2020.

Folio 45/2019-2020. IMCP. Medidas de protección para empleadores por COVID-19 publicadas por el INFONAVIT.

Folio 46/2019-2020. INFONACOT-Plan de Alivio ante la Epidemia por COVID-19.

Folio 47/2019-2020. Permiso especial por contingencia desde plataformas digitales de acceso y certificación del estado de embarazo.

Folio 48/2019-2020. Reglas para el otorgamiento de créditos a los trabajadores derechohabientes del INFONAVIT.

Folio 49/2019-2020. IMCP. Aviso de los días que se considerarán inhábiles para efectos de los actos y procedimientos a cargo del INFONAVIT por COVID-19.

Folio 50/2019-2020. IMCP. Seminario Interamericano de Contabilidad (AIC-IFAC).

## El futuro de la Contaduría Pública

Una visión de los universitarios

La Contaduría Pública es fundamental para el desarrollo de las naciones, pues con el transcurso de los años los profesionales dedicados a este campo de estudio han resuelto las diversas problemáticas que la sociedad les ha demandado; particularmente, desde el ámbito organizacional, la Contaduría juega un papel trascendental en el proceso de toma de decisiones al interior de las entidades.

Las demandas sociales en torno a los servicios profesionales que se requieren sufren cambios drásticos, derivado de los múltiples fenómenos que acontecen y que dan lugar a circunstancias que obligan, de cierta manera, a innovar en las soluciones ofrecidas para atender las diferentes necesidades en un mundo cambiante.

La formación profesional, por lo tanto, es un elemento esencial para que los profesionales de la Contaduría Pública se adapten de manera satisfactoria a las condiciones cambiantes del entorno, teniendo para ello solidez no solo en los conocimientos técnicos, sino en el medio humanístico que contemple elementos como la ética profesional del Contador. En este sentido, una visión integral es de vital importancia para que estos profesionales ofrezcan servicios contemplando los más altos estándares de calidad, así como la forma en la que han de prestarse para el bienestar común.

En este contexto, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen la misión de formar a los profesionales, adaptando modelos de enseñanza-aprendizaje que generen un estrecho vínculo entre la teoría y la práctica, esto es, que los planes de estudio estén alineados a las necesidades del entorno cambiante, por lo que se hace indispensable que las IES generen vínculos de cooperación con los demás sectores de la sociedad para la atención y solución de las problemáticas que surgen a diario.

Aunado a lo anterior, la labor de los investigadores en las áreas de la Contaduría Pública posibilita la obtención de un amplio panorama para explicar los diversos fenómenos que acontecen en nuestro entorno, puesto que, para la solución de problemas, debemos partir del entendimiento sobre la interacción de las diversas variables de estos, comprendiendo con exactitud la relación causa-efecto.

En el medio de las organizaciones públicas y privadas, el profesional contable es vital para que se alcancen los objetivos planteados y, por lo tanto, requiere de una adecuada capacitación e instrucción para contar con los conocimientos necesarios y de actualidad para desempeñar su función, conjuntando los conocimientos que previamente adquirió como alumno de una IES. Lo anterior hace evidente que la cadena de valor en la formación de los profesionales de la Contaduría se genera mediante el funcionamiento sinérgico de las instituciones educativas, los sectores gubernamental y empresarial, y la sociedad misma.

Por consiguiente, el futuro de la profesión contable dependerá no solo de aquellos que se encuentran ejerciendo las áreas de conocimiento de la Contaduría, sino en gran medida de aquellos que están en formación en las IES. Estos constituyen el capital humano del futuro y la sinergia necesaria ya mencionada que debe producir elementos de vanguardia que abonen a la formación integral de estos profesionales, pues de ello dependerá que los objetivos que se planteen en los ambientes macro y micro, obtengan con éxito sus resultados y así cumplan el propósito fundamental: lograr el bienestar social.

Esperamos que el contenido de esta edición sea de interés para el lector.

L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzua  
Subdirector de Auditoría Financiera Federal, ASF  
Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
alidespinoza@gmail.com



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

# Anúnciate con nosotros

Ofrece tus servicios al gremio contable  
más importante del país en:

# Contaduría pública

Contacto: Héctor Benavides Castillo  
hbenavidesc@imcp.org.mx  
55 5267 6420 /  55 3615 1915

# Dictamen de ISERTP por fusión de sociedades



IRVING DAVID BELTRÁN GALDERÓN

Estudiante de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma del Estado de México, UAEM Ecatepec  
Integrante del Comité de Integración de Contadores Universitarios (CICU) del Colegio de Contadores Públicos de México  
irving.beltran.c@gmail.com

## Síntesis

En el acto jurídico mercantil, la fusión es la unión que resulta de dos o más sociedades para crear una nueva o la subsistencia de alguna de ellas. La sociedad fusionada se crea o subsiste y la fusionante desaparece. De acuerdo con el artículo 223 de la LGSM, las primeras deberán inscribir sus acuerdos de fusión en el RPC y publicarlo en el Sistema Electrónico de la SE, y las que dejen de existir, deberán publicar su último balance, que incluirá el activo, pasivo y capital y el sistema establecido para la extinción de su pasivo.

La fusión, en el acto jurídico mercantil, es aquella unión de dos o más sociedades para crear una nueva sociedad o que subsista cualquiera de estas. Las sociedades que se involucran en este acto jurídico son: Sociedad fusionada y fusionante; la primera de ellas es aquella que se crea o subsiste y, la segunda es la sociedad que desaparecerá derivado del acto jurídico y, en cumplimiento del artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) deberán inscribir los acuerdos de fusión en el Registro Público de Comercio (RPC) y publicarse en el Sistema Electrónico de la Secretaría de Economía; asimismo, para aquella sociedad o sociedades que dejen de existir, deberán publicar su último balance. El balance a que se hace referencia es aquél en donde se plasma el Activo, Pasivo y Capital de las sociedades que dejarán de existir, así como el sistema establecido para la extinción de su pasivo en el caso de las empresas que dejarán de existir.

Toda vez que, en el acto jurídico de la fusión, está presente el traslado de obligaciones patronales por la prestación de servicios personales subordinados, prestados por Personas Físicas (PF), y que sigan bajo la subordinación de la sociedad fusionada, esta debe seguir cumpliendo sus obligaciones de manera continua. Para aquella sociedad que se crea o subsista, y que su domicilio fiscal se encuentre en territorio

La **fusión**, en el acto jurídico mercantil, **es** la unión de dos o más sociedades para crear una nueva sociedad o que subsista cualquiera de estas

del Estado de México o reciba servicios personales subordinados, para los efectos del Código Financiero del Estado de México y Municipios, se establece de acuerdo con el numeral 47 las obligaciones de las personas jurídico-colectivas, denominadas así las sociedades bajo lo siguiente:

1. Inscribirse en el Registro Fiscal en un plazo máximo de 15 días a partir de la fecha en que se genere la obligación fiscal de presentar declaraciones por los impuestos locales que se establecen en el Código.
  - A. Los impuestos locales que establece el código de manera enunciativa son los siguientes:
    - Impuesto Sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal (ISERTP).
    - Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos.
    - Impuesto sobre loterías, rifas, sorteos, concursos y juegos permitidos con cruce de apuestas.
    - Impuesto sobre la prestación de servicios de hospedaje.
    - Impuesto a la venta final de bebidas con contenido alcohólico.
    - Impuesto predial.
2. Presentar declaraciones por los impuestos que cause.
3. La obligación que en esta ocasión nos interesa es la de dictaminar el cumplimiento en la determinación del ISERTP y pago por el ejercicio fiscal en que ocurra la fusión. Adicionalmente, se establece que la persona jurídico-colectiva debe dictaminarse además por el ejercicio fiscal siguiente. Por ejemplo, Empresa X y Empresa Y, se fusionan para que subsista X, en el año 2018, debe dictaminar el cumplimiento de sus

obligaciones por este año y 2019. Este dictamen deberá realizarse por Contador Público Autorizado (C.P.A.), también denominado Dictaminador con Registro en la Dirección General de Fiscalización en el Estado de México.

## Requisitos para ser C.P.A.

Los requisitos para ser C.P.A., que establece el Código en su artículo 47 D, son:

- a. Presentar solicitud ante la autoridad fiscal competente, en la que manifieste:
  1. Nombre.
  2. RFC.
  3. CURP.
  4. Número de registro asignado por la autoridad fiscal federal competente para formular dictamen de estados financieros (en caso de contar con dicho registro).
- b. Domicilio en el territorio del Estado de México para oír y recibir notificaciones.
- c. Nombre, denominación o razón social del colegio profesional o asociación de contadores públicos reconocida y autorizada por la Secretaría de Educación Pública a la que pertenezca.
- d. Manifestación bajo protesta de decir verdad que cuenta con experiencia mínima de tres años participando en la elaboración de dictámenes fiscales, que ha sido miembro de colegios profesionales o asociaciones de contadores públicos del inciso anterior, durante tres años previos a la solicitud.
- e. Adjuntar a la solicitud de autorización original o copia de:
  1. Documento que acredite nacionalidad mexicana.

2. Cédula de Contador Público.
3. Identificación oficial.
4. Cédula de identificación fiscal o Constancia de inscripción en el RFC.
5. Comprobante de domicilio dentro de territorio del Estado de México.
6. Constancia que acredite que es miembro activo de algún colegio o asociación del inciso c.
7. Constancia de cumplimiento de la Norma de Educación Profesional Continua por alguno de los colegios o asociaciones del inciso c.

### Fecha de aviso y presentación de dictamen

El Código Financiero, en su numeral 47 B, obliga que la persona jurídico-colectiva, en este caso la empresa que se cree o subsista, debe presentar el aviso de dictamen para el cumplimiento y pago del ISERTP, a más tardar el día 31 de julio del ejercicio fiscal siguiente al que se dictaminará.

En este orden de ideas, la fecha máxima para la presentación de dicho dictamen es el día 31 de agosto del ejercicio fiscal siguiente al que se dictaminará.

### Normas que observar en la presentación del dictamen

El dictamen que formule el C.P.A. deberá contener la siguiente información:

1. Datos de identificación de la sociedad fusionada que se dictamina, de su representante legal y del propio C.P.A. que dictaminará.
2. Cuestionario de autoevaluación fiscal.
3. Información cuantificable en la determinación y pago del ISERTP, de acuerdo con el periodo de causación; este periodo, ejemplificándose, es la fecha en que sucede la fusión y que continúa la obligación de presentar declaraciones por ISERTP, hasta el último mes del ejercicio fiscal, en este caso al 31 de diciembre del año en que sucedió la fusión.
4. Informe sobre la revisión de la situación fiscal de la sociedad fusionada.
5. Opinión del C.P.A.
6. Notas aclaratorias.

El balance a que se hace referencia **es aquél en donde se plasma el activo, pasivo y capital** de las sociedades que dejarán de existir

El dictamen que entrega el C.P.A. a la autoridad competente es aquel formulado, de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) en el plazo máximo ya mencionado.

### Medio digital de presentación de dictamen

Es importante mencionar que existe un medio de presentación, que ha venido ocupándose ya por varios años, en el cual el C.P.A. ingresa la información relativa al dictamen y que, de manera eficiente, agiliza su presentación y entrega a la autoridad recaudatoria, este es el DICTAMEX; Dictamen Fiscal del Estado de México.

### Conclusión

El Código Financiero del Estado de México y Municipios establece que es una obligación contemplada dictaminar dos ejercicios fiscales, cuando ocurre una fusión: el ejercicio en el que se fusionen las sociedades y el ejercicio fiscal siguiente.

De igual manera, es valioso que el C.P.A., que formula el dictamen, cumpla con todos los requisitos que establece la autoridad para formular dicho dictamen. El C.P.A. deberá formular su dictamen de acuerdo con las NIA.

El medio que el C.P.A. debe utilizar para presentar el dictamen, en la determinación y pago de ISERTP, es el DICTAMEX. [☞](#)

La revista fiscal de México

# PAF



El éxito es de las personas  
**BIEN INFORMADAS**

Evolucionamos y ahora somos un documento inteligente con temas de actualidad y *soluciones prácticas*

PAF Impresa  
**\$3,445**

PAF Electrónica  
**\$2,890**

Combo PAF  
(impresa y electrónica)  
**\$5,335**

BENEFICIOS	TIPO DE SUSCRIPCIÓN		
	IMPRESA	ELECTRÓNICA	COMBO
24 ejemplares al año (uno cada quincena)	●	●	●
Se la llevamos a su domicilio	●		●
Descárguela desde nuestro portal cuatro días antes de la fecha de publicación		●	●
Consultas telefónicas ilimitadas	●	●	●
Calculadoras fiscales	●	●	●
Videoteca de cursos en nuestro portal Casia Creaciones	●	●	●
Descuentos en nuestro Fondo editorial	●	●	●
Descuentos en nuestros cursos de actualización	●	●	●
Acceso a hemeroteca PAF (revistas de 2013 a la fecha)		●	●

Vigencia al 30 de junio de 2020.  
Precios sujetos a cambio sin previo aviso.

[www.revistapaf.com](http://www.revistapaf.com)  
[www.casiacreaciones.com.mx](http://www.casiacreaciones.com.mx)

55-5998-8903 y 04  
[ventas@casiacreaciones.com.mx](mailto:ventas@casiacreaciones.com.mx)  
y con su Distribuidor Autorizado





## Project Manager Professional: el papel del contador de hoy

¿Por qué llevar la administración de nuestro trabajo como un gestor de proyectos?

LIC. ALEXIS JOSUÉ RUIZ ÁVILA

Lic. en Contaduría Pública y Finanzas por UVM, Campus Hispano  
Estudiante de Maestría en Administración de Negocios con Finanzas  
en TecMilenio, Campus Ferrería  
Consultor PMO Auditoría y Assurance  
cpfavila@outlook.com

### Síntesis

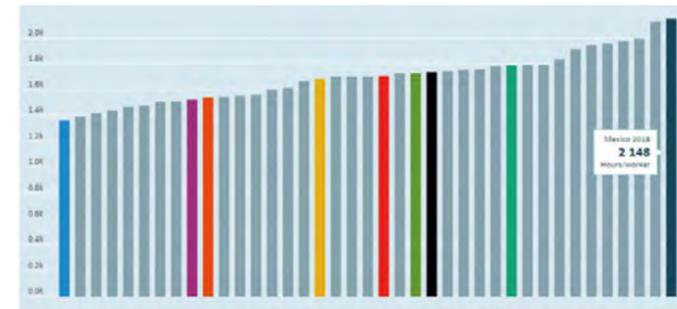
Conocer el beneficio y el perjuicio de reducir los tiempos de trabajo fijados, no solo busca que la gente viva un ambiente laboral más sano o que haga menos actividades; lo que se busca es darle estructura al trabajo, a una sociedad o a un plan sencillo y crear ahorro en tiempo, recursos y cumplir objetivos con calidad. Una estructura de trabajo cerrada ocasiona que la persona salga a buscar un ambiente profesional armonioso, lo cual acrecentará los costos debido a la reciente contratación y el periodo de aprendizaje que requiere una nueva capacitación.

**E**n el diario actuar de nuestra profesión contable, tenemos diversas actividades para llevar la labor de las mejores prácticas que se aprenden en las aulas y con la experiencia profesional, las cuales distribuimos de acuerdo con nuestra cartera de clientes y el servicio que estamos prestando. La administración financiera para la elaboración de presupuestos lleva un proceso de análisis, el departamento de contabilidad enlista sus procesos para el registro de las operaciones y el área de costos estructura los procesos para determinar los recursos que se asignan. Ese gran engranaje donde participamos como contadores funciona, pero ¿es eficiente? ¿Podemos hacer que funcione mejor? ¿El proceso interno nos genera un valor?

Si a las anteriores preguntas hemos dado como respuesta un no, entonces nos estamos cerrando a la oportunidad de llevar nuestro trabajo al siguiente nivel, a las competencias que nos exige el mundo y al desarrollo como profesionales del área de negocios.

México es considerado uno de los países con mayor ineficiencia en sus procesos y menos productivos, ya que de acuerdo con el estudio que la Organiza-

ción para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) elabora, México es el país con mayor número de horas laborales de sus integrantes con un total de 2,148 horas al año y con menor número de resultados satisfactorios en comparación con el tiempo invertido, como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: OECD (2020), Hours worked (indicator). doi:10.1787/47be1c78-en (2020).

Lo anterior permite inducirnos en el análisis de nuestra labor contable y el equipo con el que trabajamos, un ejemplo es cuando nuestro equipo está agotado, será menos eficiente y la calidad de sus entregables será deficiente. Un equipo agotado seguirá luchando por cumplir lo que se le pide, pero buscando ser profesionales con una estrategia adecuada, veremos las cargas de trabajo que le damos a nuestro equipo y que las tareas asignadas sean basadas en sus *Soft Skills*.

Analizar objetivamente para conocer el beneficio y el perjuicio de reducir los tiempos de trabajo que asignamos, no solo busca que las personas vivan un ambiente laboral más sano o que hagan menos actividades; lo que se busca con una planeación es darle forma al trabajo, a una empresa o a un proyecto sencillo y generar ahorro en tiempo, recursos y cumplir objetivos con calidad. Una estructura de trabajo cerrada provoca que las personas quieran salir a buscar otros ambientes de trabajo con más armonía, lo que aumentará costos por la nueva contratación y el periodo de aprendizaje que requiere una nueva capacitación.

### El sustento contable

El poder que tiene la planeación no solo es para organizar agendas de trabajo, también esta actividad se vuelve de prioridad alta al ver su sustento en la profesión contable. Esto lo podemos identificar en la NIA 300, *Planificación de la auditoría de estados financieros*.

La NIA 300 establece la importancia y la responsabilidad del auditor para la planeación de su revisión con una definición de alcance, buscando la eficacia. La NIA menciona los resultados que se tienen por

una correcta planeación con las personas participantes en la auditoría:

- > Identificar problemas de manera oportuna.
- > Atención adecuada del auditor en áreas relevantes.
- > Identificación de los perfiles adecuados para realizar el trabajo con el conocimiento suficiente.
- > Da dirección al trabajo y facilita su supervisión.
- > Tener auditorías eficaces y eficientes.

Con la información obtenida de esta implementación, se podrá actuar de acuerdo con los planes previstos, pero esta coordinación debe ser bien conducida y administrada para que pueda ser utilizada. Es esencial contar con una persona con conocimiento de la situación del trabajo y que pueda ser capaz de llevar la coordinación para implementar esta NIA; el profesional que cumple con este perfil es conocido a escala global como Project Manager Professional, quien ha tenido una capacitación en una guía de trabajo, basada en competencias, que busca la correcta dirección y gestión del trabajo, el cual será conocido como proyecto con un tiempo, recursos y método establecido para cumplir un objetivo.

De acuerdo con el Project Management Institute Capítulo México (2020):

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para realizar proyectos efectiva y eficientemente. Es una capacidad estratégica de las organizaciones, que les permite vincular los resultados de los proyectos con las metas del negocio y así ser más competitivos en sus áreas. (PMI, pmi-mexico.org, 2020).

### El México de hoy nos lo exige

El día 23 de octubre de 2019, entró en vigor en México la Norma Oficial Mexicana NOM-035 por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), con el objetivo de promover un sano ambiente laboral, esto incluye el estrés y su prevención debido a la sobrecarga de tareas.

Lo anterior, en busca de reducir los casos de enfermedad por exceso de una vida sedentaria y mejorar el balance de calidad de vida de la población con un equilibrio entre agenda laboral y personal.

El papel del Project Manager, capaz de gestionar el trabajo asignado en los equipos de trabajo, es medir el avance de tareas, para prevenir y generar estrategias contra el riesgo que puede generar el cumplimiento de los objetivos, lo anterior, aplicando

las metodologías de trabajo ágil que existen para la administración de negocios. El administrador del trabajo puede velar por el factor humano, como elemento principal de una compañía, el cual debe ser valorado como los mismos intereses del negocio, siendo el trabajador quien forma las áreas funcionales de la empresa.

El 23 de octubre de 2020, la NOM-035 comenzará a supervisar las medidas que apliquen las empresas para identificar, controlar y solucionar los elementos de riesgo psicosocial. Los principales aspectos que se revisarán son:

- > Condiciones del ambiente de trabajo.
- > Cargas de trabajo.
- > Control sobre el trabajo.
- > Jornadas que exceden lo establecido en la ley.
- > Liderazgo y relaciones negativos.
- > Violencia laboral.
- > Formación para la adecuada realización de tareas encomendadas.
- > Definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo.
- > Distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo.

La prórroga de un año, dada a las empresas a partir de la publicación de esta norma, tenía por objetivo generar programas y estrategias para solucionar las problemáticas antes enlistadas. La norma busca una persona en el equipo de trabajo que conozca cómo se desarrollan las actividades y medir así el avance del trabajo que se esté asignando, previniendo el caos y manteniendo el sano orden laboral.

### El siguiente paso para tu desarrollo

Para el cumplimiento de la NIA y la NOM-035, en la planeación del trabajo del profesional contable, podemos hacer uso de las estrategias de trabajo que hoy son demandadas para el éxito del mañana.

Un profesional que gestione las actividades, siendo un especialista Project Manager Professional, será ventajoso para las operaciones de gestión, el cual puede estar acompañado con la implementación de una estrategia más rígida como una Project Manager Office, la cual puede abarcar toda tu empresa o servicio. Las ventajas

de implementar una oficina de gestión de proyectos (PMO), son un seguimiento continuo a los objetivos de trabajo o a tu canal de venta, dependiendo el enfoque objetivo a lo que se desee dar seguimiento. Un beneficio que nos ofrece esta forma de trabajo es conocer la cadena de valor de nuestros servicios profesionales y estar vigilantes para detectar deficiencias que nos generan un gasto, aplicable a todas las líneas de trabajo sin distinción de jerarquías.

Sobre la correcta implementación de una oficina de gestión, dependerá de la posición y alcance que se le dé, la preparación que tu personal tenga para trabajar bajo esta modalidad y la madurez del comité de administración de la empresa. El *cómo sí* se podrá implementar la PMO, será con el departamento o área de mayor solidez que pueda adaptarse a una manera de trabajo más organizada; para que se vea a la PMO como una oportunidad para comprender el trabajo diario y no ser considerada como una carga administrativa más.

La insuficiencia de entrenamiento del personal para trabajar en orden y basada en objetivos y con los riesgos calculados, provocará solo un fracaso seguro en este método y se orillará a retirar esta valiosa oportunidad; por lo que es recomendable, hacer del conocimiento del equipo la nueva estrategia de trabajo y los beneficios que ofrece tener un equipo Project Manager Professional, la cual consistirá en la definición de:

- > **Entregables** que serán los papeles de trabajo que soportan la labor.
- > **Estructuras organizacionales** dentro de la empresa y definición de puestos.
- > **Procesos, políticas y procedimientos** establecidos para optimizar y automatizar prácticas concurrentes.

Los profesionales de Contabilidad debemos ser proactivos y buscar estrategias de trabajo que hagan nuestra labor más competitiva, objetiva y de valor.

Al continuar con una capacitación y participar como especialistas Project Manager para servicios del área de negocios, incluso midiendo las horas de trabajo que se asignan a las labores, podemos conocer nuestro costo como profesionales y darle un valor más real al trabajo que se hace de acuerdo con indicadores de tiempo invertido y el costo que corresponde. Podemos proseguir con nuestro desarrollo profesional con esta especialidad y tomar ventajas para establecer alianzas de trabajo y ofrecer nuevos servicios con clientes potenciales.

Y tú, ¿ya te gestionas para la contabilidad del mañana? 

Colegio de Contadores Públicos  
de México  Afiliado al  
IMCP



## Capacitación In Company

Las empresas crecen tanto como su gente

Capacitación para tu empresa  
desde \$15,600

La capacitación es una inversión deducible de impuestos y contribuye al salario emocional del personal.



Pregunta por la capacitación en formato virtual



mercadotecnia@colegiocpmexico.org.mx  
Tels. 55 1105 1900, Ext. 1656  
[www.ccpm.org.mx/incompany/](http://www.ccpm.org.mx/incompany/)



Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.

Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas, C.P. 11700 Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México

## Estímulo fiscal de IVA en RIF

### IRVING DAVID BELTRÁN CALDERÓN

Estudiante de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma del Estado de México, UAEM Ecatepec  
Miembro del Comité de Integración de Contadores Universitarios (CICU) del Colegio de Contadores Públicos de México  
irving.beltran.c@gmail.com

### HATZEL MISAEL GÓMEZ SANDOVAL

Estudiante de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma del Estado de México, UAEM Ecatepec  
Miembro del Comité de Integración de Contadores Universitarios (CICU) del Colegio de Contadores Públicos de México  
m113gomezandovalmisa@gmail.com

### Síntesis

El régimen de incorporación fiscal incluye a los contribuyentes que operan de modo informal, con el fin de que se cumpla correctamente con la obligación de contribuir al gasto público. Por ello, el Ejecutivo propone y decreta ciertos estímulos fiscales, para activar la economía del país, para generar una cultura contributiva. En este caso se aplican a personas incluidas en el RIF, que no superen la cantidad de ingresos facturados por \$300,000.

**E**l Ejecutivo, por medio de la Ley de Ingresos de la Federación (LIF) para el ejercicio fiscal 2020, como ya se ha venido plasmando durante varios años, estableció un estímulo fiscal para los contribuyentes del Título IV, Capítulo II de la sección II, identificados así, dentro del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), que nace desde 2014, para aplicarse en el Impuesto al Valor Agregado e Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS). En esta ocasión, nos enfocaremos solo en el Impuesto al Valor Agregado (IVA), uno de los supuestos que contempla el numeral 23 de la LIF, para exentar del pago de dicho impuesto, cuando se realicen operaciones con el público en general, es el siguiente: si los ingresos del contribuyente propios de su actividad,

dentro del RIF, en el ejercicio inmediato anterior, no hubiesen excedido de \$300,000.00 en cada uno de los años en que tributen en el citado régimen, podrá no realizar el pago de dicho impuesto por las operaciones realizadas con el público en general; en este caso, no será aplicable el procedimiento contemplado dentro del numeral 23, para el cálculo y entero del IVA por operaciones realizadas con el público en general con ingresos superiores a los \$300,000.00 anualmente y por aquellas en donde se traslade de forma expresa y por separado el IVA.

Los contribuyentes que deseen tributar dentro del Régimen de Incorporación Fiscal serán las personas físicas que realicen actividades empresariales, que

Es importante dar aprovechamiento a este estímulo fiscal que, desde 2014, el gobierno federal ha publicado cada año en la LIF

enajenen bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional y que sus ingresos para efectos del Impuesto Sobre la Renta (ISR), no superen un monto de \$2,000,000.00. en el ejercicio.

Asimismo, aquellas personas físicas que obtengan ingresos por el régimen de sueldos y salarios, arrendamiento de bienes inmuebles o intereses, podrán también tributar dentro del RIF, siempre que el total de los ingresos en el ejercicio inmediato anterior, en conjunto, no exceda de la cantidad de dos millones.

Las personas físicas que no podrán pertenecer al RIF son:

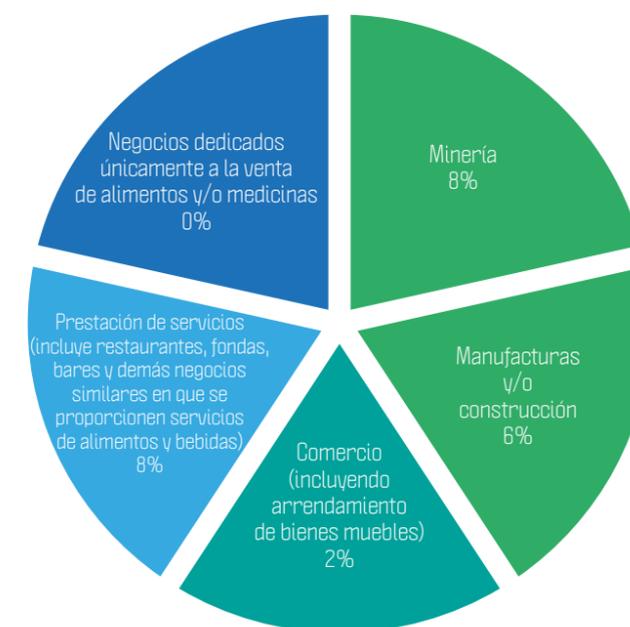
- A. Las que sean socios o accionistas de personas morales.
- B. Las que realicen actividades con:
  - a. Bienes raíces.
  - b. Capitales inmobiliarios.
  - c. Negocios inmobiliarios.
- C. Las que obtengan ingresos por:
  - a. Comisión.
  - b. Mediación.

- c. Agencia.
- d. Representación.
- e. Correduría.
- f. Consignación.
- g. Espectáculos públicos.
- h. Franquiciatarios.

- D. Las que realicen actividades por medio de fideicomiso o asociación en participación.
- E. Para 2020, se contempla también que no podrán tributar en el RIF, las personas físicas que presten servicios o enajenen bienes por Internet, mediante plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas o similares, referida en la nueva Sección III, del Capítulo II del Título IV de la Ley del ISR (LISR).

Si bien es cierto, el contribuyente que tributa dentro del RIF realiza enteros y pagos definitivos del ISR e IVA, de manera bimestral, en este orden de ideas, la aplicación del procedimiento del estímulo fiscal que otorga la LIF a estos contribuyentes para el cálculo y entero del IVA es el siguiente:

1. Porcentaje para aplicar al monto de la contraprestación efectivamente cobrada en el bimestre, considerando la tabla de porcentaje para determinar el IVA a pagar por las operaciones realizadas con el público en general es el siguiente:



2. El resultado así obtenido, será el impuesto a pagar por las actividades con el público en general, juntamente con el impuesto trasladado para que

proceda su devolución o acreditamiento a los contribuyentes a favor de quien les expida CFDI.

- » Cuando con motivo de la actividad del contribuyente, traslade en forma expresa y por separado el IVA, el contribuyente podrá acreditar en la proporción que represente el valor de las actividades por las que se expidieron CFDI, el IVA así pagado que le sea trasladado.

Para determinar el IVA acreditable se estará a lo siguiente:

Se dividirá el monto de los actos por los que se traslade el IVA en forma expresa y por separado entre el total de actos, con el público en general y por los actos en el que se traslade el IVA, en el bimestre en que se trate, el resultado así obtenido, será la proporción de IVA acreditable que podrá disminuirse del IVA que el contribuyente deba pagar

3. Aplicarán el porcentaje de reducción al IVA por las actividades realizadas con el público en general, según corresponda al número de años que tenga el contribuyente tributando en el RIF para efectos del ISR:

Años en el régimen	Porcentaje de reducción (%)
1	100
2	90
3	80
4	70
5	60
6	50
7	40
8	30
9	20
10	10

4. El importe así calculado será el IVA por pagar de actividades realizadas con el público en general, sumando a este, el impuesto que se tenga a cargo por los actos o actividades en las que se traslade el IVA en forma expresa y por separado.

Para ejemplificar, se tiene el siguiente caso.

Una persona física que desde el año 2017 tributa en el RIF, en el que su actividad principal es la compraventa de llantas para automóvil, desea saber cuál es el impuesto al valor agregado a pagar por sus actividades durante el primer bimestre del 2020, el cual nos proporciona los siguientes datos:

CONCEPTO	IMPORTES FACTURADOS			IVA	TOTAL	
	Enero	Febrero	SUMA			
ACTOS O ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL	\$ 87,500	\$ 147,900	\$ 235,400	\$ 32,469	\$ 235,400	74%
ACTOS O ACTIVIDADES EN EL QUE SE TRASLADÉ EN FORMA EXPRESA Y POR SEPARADO EL IVA	\$ 37,500	\$ 47,100	\$ 84,600	\$ 13,536	\$ 98,136	26%
<b>TOTAL DE ACTOS O ACTIVIDADES</b>	<b>\$ 125,000</b>	<b>\$ 195,000</b>	<b>\$ 320,000</b>	<b>\$ 46,005</b>	<b>\$ 333,536</b>	<b>100%</b>

Toda vez que en operaciones realizadas con el público en general, el IVA debe estar incluido en el precio de la contraprestación, en este ejemplo, se determino el IVA facturado con el público en general.

	IMPORTES EFECTIVAMENTE COBRADOS			IVA TRASLADADO COBRADO (16%)	TOTAL IMPORTE COBRADO	PROPORCIÓN
	Enero	Febrero	SUMAS			
ACTOS O ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL	\$ 87,500	\$ 147,900	\$ 235,400	\$ 32,469	\$ 235,400	75.23%
ACTOS O ACTIVIDADES EN EL QUE SE TRASLADÉ EN FORMA EXPRESA Y POR SEPARADO EL IVA	\$ 37,500	\$ 40,000	\$ 77,500	\$ 12,400	\$ 89,900	24.77%
<b>TOTAL DE ACTOS O ACTIVIDADES</b>	<b>\$ 125,000</b>	<b>\$ 187,900</b>	<b>\$ 312,900</b>	<b>\$ 44,869</b>	<b>\$ 325,300</b>	<b>100%</b>

CONCEPTO	GASTOS PAGADOS DURANTE EL PERIODO			PROPORCIÓN	PROPORCIÓN DE IVA ACREDITABLE
	Enero	Febrero	SUMA		
IVA Acreditado Pagado por concepto de gastos estrictamente indispensables	\$ 8,400	\$ 11,900	\$ 19,700	24.77%	\$ 4,879

CONCEPTO	DETERMINACIÓN DE IVA POR OPERACIONES CON EL PÚBLICO EN GENERAL			% APLICABLE POR LA COMPRAVENTA DE LLANTAS	IVA A PAGAR POR OPERACIONES CON EL PÚBLICO EN GENERAL ANTES DE ESTÍMULO FISCAL
	Enero	Febrero	SUMAS		
ACTOS O ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL EFECTIVAMENTE COBRADOS	\$ 87,500	\$ 147,900	\$ 235,400	2%	4,708

Toda vez que en operaciones realizadas con el público en general, el IVA debe estar incluido en el precio de la contraprestación, se debe determinar el monto cobrado al público en general considerar el IVA, para aplicarse el porcentaje que proceda, dependiendo de su actividad principal.

IVA A PAGAR POR OPERACIONES CON EL PÚBLICO EN GENERAL ANTES DE ESTÍMULO FISCAL	% DE REDUCCIÓN, CONFORME A LOS AÑOS EN EL RIF	IVA DISMINUIDO POR ESTÍMULO FISCAL	IVA POR PAGAR DESPUES DE REDUCCIÓN DE ESTÍMULO FISCAL POR OPERACIONES CON EL PÚBLICO EN GENERAL
\$ 4,708	70%	\$ 3,296	\$ 1,412

DETERMINACIÓN DE IVA POR PAGAR TOTAL	
IVA QUE SE HAYA TRASLADADO EN FORMA EXPRESA Y POR SEPARADO EFECTIVAMENTE COBRADOS	\$ 12,400
IVA POR PAGAR POR OPERACIONES CON EL PÚBLICO EN GENERAL	\$ 1,412
PROPORCIÓN DE IVA ACREDITABLE PAGADO	\$ 4,879
<b>IVA A CARGO DEL BIMESTRE DE ENERO - FEBRERO 2020</b>	<b>\$ 8,933</b>

## Conclusión

Es importante dar aprovechamiento a este estímulo fiscal que, desde 2014, el gobierno federal ha venido publicando cada año en la LIF.

El Régimen de Incorporación Fiscal tiene la finalidad de lograr una inclusión de aquellos contribuyentes que se encuentran operando de forma informal, una transición de la informalidad a la formalidad, para que como mexicanos cumplamos de forma correcta con la obligación de contribuir al gasto público.

Entendiendo el contexto económico de nuestro país, el Ejecutivo propone y decreta ciertos estímulos fiscales, los cuales pretenden activar la economía del país, así como la actividad recaudatoria, generando una cultura contributiva. Estos estímulos aplican para un sector o sectores específicos, así como para contribuyentes con ciertas características, en este caso, personas que tributan en el RIF.

El estímulo aplicará para aquellos contribuyentes del RIF cuyos ingresos no superen la cantidad de ingresos facturados por \$300,000.

Este tipo de estímulos fiscales ayuda a que de manera paulatina exista un crecimiento en los ingresos que se perciban, pues al término del plazo de 10 años, el contribuyente tenga la capacidad tributaria para añadirse al Régimen por Actividades Empresariales. ☞

# Impacto del Covid-19 en la economía mexicana



## FERNANDO GUTIÉRREZ LUIS

Estudiante de Contaduría en ESCA, Santo Tomás, IPN  
Staff en Auditoría en KPMG  
fernand.gt.l@gmail.com

## FRANCISCO BIELMA COLMENERO

Estudiante de Contaduría en ESCA, Santo Tomás, IPN  
Staff en Impuestos en KPMG  
francisco.bc0297@gmail.com

## Síntesis

La propagación del coronavirus Covid-19 ha tenido fuertes repercusiones en los ámbitos social, económico y político de todos los países del orbe, y está obligando a tomar acciones que protejan, en primera instancia, la salud de las personas, y en segundo plano, salvaguardar los sectores productivos, motores del crecimiento y desarrollo de las naciones.

**L**os seres humanos somos psicosociales por naturaleza, pues siempre necesitamos de otro ser humano para lograr evolucionar y progresar. El hombre es un ser complejo que posee gran estructura en su organismo y mente, lo cual le permite relacionarse con otras personas; además, tiene un comportamiento distinto al de los otros seres vivos. El crecimiento humano es un fenómeno biológico complejo y representa una parte vital en el desarrollo de todos; desde tiempos prehistóricos hemos trabajado en conjunto con otros seres humanos, construyendo así las grandes civilizaciones antiguas. Difícilmente podríamos haber sobrevivido a las adversidades del mundo estando solos y trabajando por cuenta propia. A raíz del conjunto de individuos, se creó el Estado, el cual es una comunidad social con una política común, órganos propios de gobierno, un territorio delimitado y políticamente independiente de otros Estados.

La humanidad ha enfrentado distintos problemas a lo largo de la historia, desde conflictos entre civilizaciones por territorios hasta enfermedades y guerras mundiales que han dejado en la ruina económica a sociedades de diversos países del mundo. Una de las

## Una de las amenazas más relevantes que ha afrontado la humanidad son las pandemias

amenazas más relevantes que ha afrontado la humanidad son las pandemias, las cuales son la propagación de una enfermedad u otra afección de salud que ocurre en una zona extensa de un territorio y suele afectar a una parte considerable de la población. Algunas de las pandemias más importantes a las que se ha enfrentado la humanidad son la “Plaga de Atenas”, ocurrida en el año 430 a. C. en Grecia, que acabó con la vida de miles de habitantes de Atenas y Esparta; la “Gripe Española” (1918), que mató alrededor de 40 y 50 millones de personas, y el VIH/SIDA, que se propagó a escala mundial hacia el año 1981.

En México, el virus de la influenza H1N1 tuvo origen en el estado de Veracruz, en el año 2009. Esta epidemia llevó al país a cuarentena y, en consecuencia, a una enorme crisis financiera, debido a que muchos comercios cerraron y las personas no iban a trabajar. Los pronósticos sobre el crecimiento de la economía de México estaban por los suelos, cayó de pesimismo “optimista” a pesimismo decepcionante. La presencia del virus afectó el consumo de la sociedad (el cual es el elemento más importante en cuanto a monto dentro del PIB), el sector turístico cayó aproximadamente 20% por miedo a los contagios, la industria cinematográfica mexicana tuvo pérdidas estimadas en 260 millones de pesos.

La pandemia que afecta recientemente al planeta es el coronavirus Covid-19, la cual surgió en la ciudad de Wuhan, China, presumiblemente porque una persona comió un murciélago. Los síntomas más comunes son: fiebre, tos, fatiga, disminución del olfato, escalofríos, diarrea, dolor de cabeza, pulso irregular, fiebre alta y tos con sangre. El virus se propagó con gran rapidez a escala mundial y, aunque su tasa de mortalidad es baja, su tasa de infección es bastante alta. Hasta el 31 de marzo de 2020, el conteo global indicaba más de 858,000 infectados y alrededor de 42,000 muertes, afectando un total de 135 países.

El primer caso de coronavirus en México se presentó el 27 de febrero de 2020, se trató de un mexicano que había viajado a Italia y tenía síntomas leves; en pocas horas se confirmó otro caso en Sinaloa y un tercero en Ciudad de México. El 30 de marzo el gobierno federal

declaró emergencia sanitaria a escala nacional, con el fin de evitar el contagio masivo de esta enfermedad.

En este contexto, enfrentamos una nueva amenaza para la salud de todos; sin embargo, el virus no solo ha afectado a este sector por el sobre cupo en los hospitales, el desabasto en medicamentos y la escasez de equipo que ayude a combatir esta enfermedad, sino a la economía de los países y de los ciudadanos.

México no es ajeno a esta situación que afecta a todo el planeta. Hoy en día, en el país se han cerrado cerca de 65% de los comercios, 80% de los hoteles están inactivos y hay una caída drástica en las ventas del sector de servicios. Millones de empleados están expuestos a perder su trabajo, debido a la desaparición de miles de pequeñas o medianas empresas, según aseguró el presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO-SERVYTUR); esto en las épocas más productivas para estos sectores, como la Semana Santa y Pascua.

Hasta ahora las pérdidas en estos sectores ascienden a 243 mil 537 millones de pesos, de acuerdo con estimaciones de la CONCANACO-SERVYTUR; la posible quiebra de varios negocios comprende el hecho de que sus dueños deben pagar la nómina a sus empleados sin obtener ni un solo ingreso como lo solicita el gobierno federal.

Varias organizaciones económicas (nacionales e internacionales) estiman una caída del Producto Interno Bruto (PIB) de 2% y una contracción de la economía de 4.5 a 7% para este año, y ante esta situación al gobierno federal le urge *sobre reaccionar* con medidas para impulsar y reactivar la economía, considerando que los objetivos fiscales deben pasar a segundo plano.

La situación es cada vez más desfavorable; primero se interrumpieron de manera abrupta las cadenas globales de producción y luego las medidas adoptadas para la reducción del contagio han disminuido la demanda de los productos, lo cual ha provocado un desplome en los mercados accionarios y una caída estrepitosa en el precio del petróleo a escala mundial.

México es un país donde dos terceras partes de sus ingresos provienen de la venta de petróleo y con la caída de los precios de este, el panorama comienza a verse desalentador; sin embargo, el gobierno federal ha tomado diversas medidas que a muchos han disgustado, puesto que rechazó la prórroga para el pago anual de los impuestos y el subsidio solicitado por los empresarios de la industria automovilística. Estimaciones realizadas por estos prevén una caída en las ventas de vehículos en 80%, debido a que muchas de las empresas venderán sus productos solo en el plano virtual y la prueba de los autos demo no se lograría realizar. México exporta cerca de 80% de esta producción y sus principales compradores son EE.UU. y Canadá; el riesgo que esto conlleva es inimaginable, pues esta industria representa cerca de 2.9% del PIB y 18.3% del sector manufacturero.

El gobierno federal dio a conocer un programa de inversión pública, privada y social para el sector energético con una inversión de más de 339 mil millones de pesos, en el que Pemex tendrá un recurso extra de 65 mil millones de pesos. A su vez, se aumentará el nivel de producción de la gasolina para que así nuestro país no esté orillado a malbaratar el petróleo de exportación y bajar la compra de combustibles en el extranjero; continúa la construcción del aeropuerto de Santa Lucía, la rehabilitación de seis refinerías y la construcción de la refinería de Dos Bocas, Paraíso Tabasco; se dispondrá de un fondo de 35 mil millones de pesos para otorgar créditos de 20 mil a 56 mil pesos en beneficio de 670 mil trabajadores al servicio del Estado; se destinarán 25 mil millones de pesos en la construcción y mejoramiento en zonas marginadas en 50 municipios del país; asimismo, en la actual pandemia no aumentará el precio de la gasolina; se implementaron los planes Marina y DN-III, los cuales recibieron 5 mil millones de pesos para respaldar más de mil camas y equipos especializados para atender a enfermos de Covid-19, y se bajarán sueldos y eliminarán aguinaldos de altos funcionarios de gobierno.

Con esto, ¿México logrará solventar los problemas económicos que se aproximan? A nuestro parecer la respuesta a esta pregunta se ve lejana, ya que vivimos en un mundo interrelacionado y México no es un país con el poder económico suficiente como para afrontar crisis sin ayuda de los inversionistas y nuestros países

## El coronavirus Covid-19 no solo ha afectado al sector salud de México, sino a la economía de los países y de los ciudadanos

hermanos. Lo podemos notar fácilmente con la crisis económica que se sufrió en el año 2008, conocida como "La Gran Recesión" por muchos expertos en la materia, en la que nuestro país solo logró salir gracias a un plan de rescate viable encabezado por EE.UU. que comenzó medidas concertadas con el resto de los países, lo cual generó una recuperación de la confianza. En 2020, los indicadores financieros anticipan que la economía está comenzando a resentir los estragos, pero esto no es solo por la interrupción de la cadena de suministro, luego de que se paralizó el sector manufacturero de China puesto que este país se había consolidado como la fábrica del mundo, sino por daños graves en el sector de servicios, ocasionados por esta contingencia, en especial en el sector aéreo, los más afectados por la crisis que se agrava conforme pasan los días.

El S&P 500 lleva ocho sesiones seguidas cayendo más de 4%, lo cual no ocurría en un índice bursátil desde el año 1929. La situación resulta preocupante y solo con la implementación de buenas prácticas económicas se logrará salir lo más rápido de este entorno económico desalentador para todos. ☹



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

tienda.imcp.org.mx

# Suscríbete a nuestra revista en formato digital 2020

**La información más completa y actual del ámbito contable solo la encontrarás aquí**

**\$600.00**

» Anual

**\$60.00**

» Un ejemplar

libreria@imcp.com.mx

Tel. 55 52 67 64 27

Tienda  
en línea

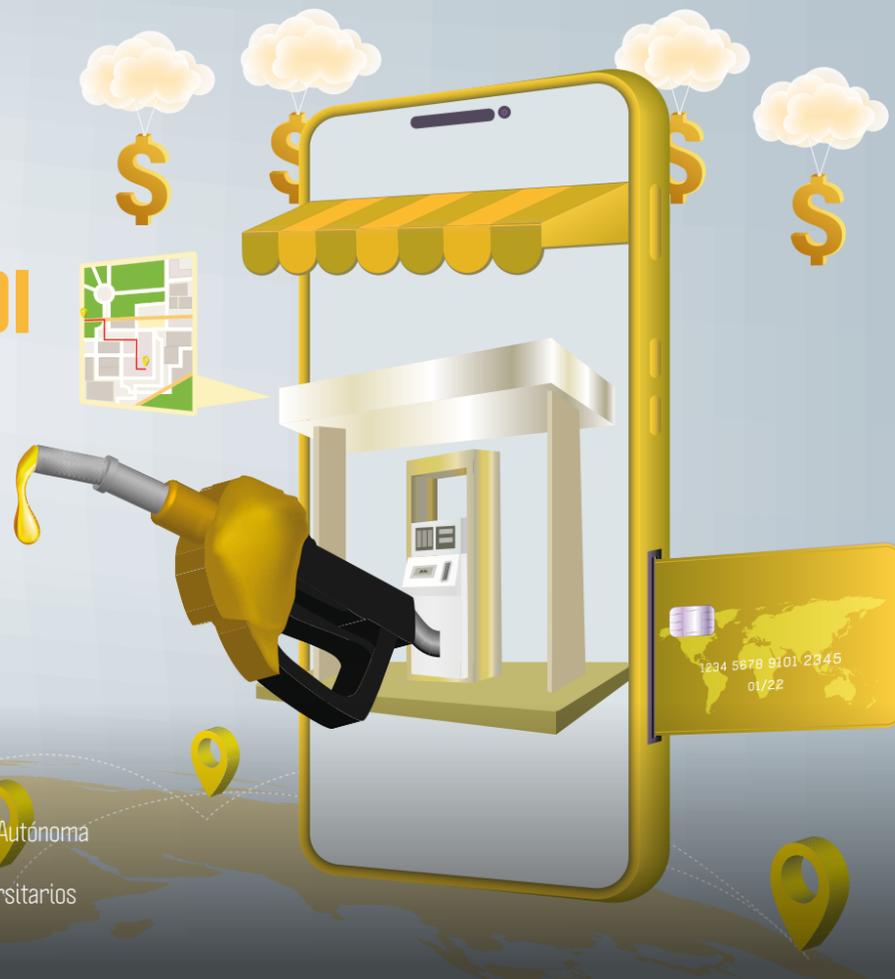


# Ampliación del plazo para la emisión del CFDI global

Contribuyentes con actividad de gasolineras

HATZEL MISAEL GÓMEZ SANDOVAL

Estudiante de la licenciatura en Contaduría, Universidad Autónoma del Estado de México, UAEM Ecatepec  
Miembro del Comité de Integración de Contadores Universitarios (CICU) del Colegio de Contadores Públicos de México  
m113gomezsandovalmisael@gmail.com



## Síntesis

La Resolución Miscelánea Fiscal 2020, publicada el 28 de diciembre de 2019, modificó disposiciones establecidas previamente en la Resolución Miscelánea Fiscal 2019, por lo que el plazo para seguir emitiendo comprobantes fiscales digitales por Internet (CFDI) –en el caso de los contribuyentes dedicados a la compraventa de gasolina– se amplió al 31 de julio del presente año.

## Introducción

Derivado de la relación tributaria entre el sujeto activo (Estado) y el sujeto pasivo (contribuyente), cuya única fuente es la ley, este último debe cumplir con ciertas obligaciones formales, además de entregar al Estado cierta cantidad de bienes, generalmente dinero, el cual se destina a la satisfacción del gasto público. Estas obligaciones se presentan de dos maneras, de acuerdo con su objeto: dar y hacer. En el caso de la elaboración de un comprobante fiscal, se trata de una obligación de hacer, establecida en el artículo 29 del Código Fiscal de la Federación (CFF), el cual señala que

[...] Cuando las leyes fiscales establezcan la **obligación de expedir comprobantes fiscales por los actos o actividades** que realicen, por **los ingresos que se perciban** o por las retenciones de contribuciones que efectúen, los contribuyentes deberán emitirlos mediante documentos digitales a través de la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria.

Este comprobante se denomina Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI). Ahora bien, en relación con el artículo 39 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación (RCFF), se establece que una vez realizada la actividad o servicio que dé origen a la expedición del CFDI, se deberá remitir al Servicio de Administración Tributaria (SAT) o al proveedor autorizado por dicho órgano para el cumplimiento de esta obligación.

## Contribuyentes con actividad de gasolineras, ¿qué dice la Resolución Miscelánea Fiscal 2020?

El SAT, mediante las atribuciones de acuerdo con el numeral 33, fracción I, inciso g), del CFF, para el mayor cumplimiento de sus facultades, publicará anualmente resoluciones que establecen disposiciones de carácter general.

Por medio de la Resolución Miscelánea Fiscal (RMF), que el SAT publicó el pasado 29 de abril de 2019, se amplió el plazo para que los contribuyentes, con la actividad de gasolineras, pudieran seguir emitiendo los CFDI de forma diaria, semanal o mensual, en los cuales se especifiquen las operaciones realizadas con el público en general. Este plazo culminaba el 31 de diciembre de 2019, según el artículo transitorio cuadragésimo de la RMF para 2019.

En este sentido, el SAT, mediante la RMF para el ejercicio fiscal 2020, publicada el pasado 28 de diciembre de 2019, amplía nuevamente el plazo para estos contribuyentes, a fin de que sigan emitiendo su CFDI global por las operaciones realizadas con el público en general, siempre y cuando cumplan con lo relativo a la regla 2.7.1.24, publicada en la RMF 2020. En dicha regla se establece que los contribuyentes elaborarán un CFDI de forma diaria, semanal o mensual, en el que consten los importes correspondientes a cada una de las operaciones realizadas con el público en general. A su vez, el artículo transitorio vigésimo séptimo de la RMF 2020 señala que los contribuyentes dedicados a la actividad de las gasolineras abiertas al público en general podrán seguir emitiendo el CFDI global hasta el próximo 31 de julio del presente año, previo cumplimiento de lo dispuesto en el tercer párrafo de la fracción III de dicha regla.

Hasta que el SAT no publique, mediante disposiciones de carácter general, un nuevo plazo para seguir emitiendo el CFDI global tomando en cuenta las disposiciones establecidas en la regla 2.7.1.24, los contribuyentes dedicados a la enajenación de combustible deberán mantener nuevas políticas en su emisión, en las cuales será de vital importancia dar a conocer a sus clientes que, al no exigir su comprobante al momento de la enajenación de combustible, este debe emitirse con la clave de Registro Federal de Contribuyentes (RFC) genérico, que el SAT publica por medio de la RMF, es decir, se estará generando un CFDI por cada operación.

# La elaboración de un comprobante fiscal se fundamenta en el artículo 29 del Código Fiscal de la Federación

En este sentido, debido al número considerable de transacciones que realiza este tipo de contribuyentes, se recomienda incorporar una persona al área encargada de la emisión de estos comprobantes, pues este tipo de contribuyentes suele tener una cantidad cuantiosa de operaciones diarias.

Nos encontramos en incertidumbre, ya que solo estos contribuyentes, dedicados a la enajenación de combustible, deben emitir un CFDI por cada operación realizada con el público en general o no, algo que no sucede con los demás contribuyentes que llevan a cabo una actividad distinta a la de gasolineras, ya que la presente regla le da la facilidad para emitir un CFDI global, con una periodicidad distinta.

## Conclusiones

- > Como contribuyentes gozaremos de múltiples derechos y obligaciones. Dentro de las obligaciones se encuentran, las de dar y las de hacer; emitir CFDI es una obligación de hacer.
- > Dar cumplimiento a las disposiciones transitorias de la RMF para 2020, en la emisión del CFDI por cada operación, a partir del 1 de agosto de 2020.
- > Mantener políticas internas en la emisión de los comprobantes, por el número considerable de operaciones que realizan día a día.
- > En tanto el cliente no exija que el CFDI por la operación de la adquisición del combustible se le facture con su clave de RFC, este deberá emitirse con la Clave genérica que el SAT emite por medio de la RMF. ☞

# BEPS

Ventajas y desafíos



**NATALIA SÁNCHEZ VARGAS**

alumna de la Licenciatura en Contaduría Pública y Estrategia Financiera del Instituto Tecnológico Autónomo de México

Revisado por C.P. José Javier Goyeneche Polo, Coordinador del área de impuestos del Departamento Académico de Contabilidad del Instituto Tecnológico Autónomo de México

## Síntesis

Los principios BEPS comprenden estándares mínimos que los países miembros han acordado en adoptar de manera progresiva. México se ha rezagado respecto de la continua implementación de legislación en línea con las Acciones BEPS con respecto a varios países miembros de la OCDE, pues, a pesar de las acciones para incrementar la recaudación en temas de erosión de la base, aunado a las demás medidas fiscales, la recaudación fiscal en nuestro país sigue siendo baja. Por ello, la implementación de los principios BEPS representa uno de los principales desafíos pendientes para México.

## Introducción

El origen del término erosión de la base tributaria y traslado de beneficios, mejor conocido como BEPS por sus siglas en inglés, surgió formalmente en el año 2012; esto dentro de la reunión de los Ministros de Finanzas de los países denominados G20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En dicha reunión se definió el primer Proyecto BEPS para intentar desarrollar medidas de prevención contra la erosión de la base y el traslado de beneficios, principalmente en las empresas multinacionales.

Para entender en mejor medida el término de BEPS y sus implicaciones es necesario remontarse al concepto de globalización. La globalización, de manera sencilla, consiste en la eliminación de barreras entre las distintas naciones y territorios al conectarse, no solo de manera económica, sino incluso cultural o social. Este proceso ha ocurrido de manera mundial durante las últimas décadas y continúa acentuándose cada vez más. Ahora bien, la tendencia de globalización genera grandes impactos en la mayoría de los aspectos más importantes de un país, incluido el aspecto tributario.

Sin duda, la globalización ha generado repercusiones positivas en muchas naciones, ya que es capaz de generar mejor competencia, mayor innovación y gran

El concepto “cuota impositiva justa” surge bajo el argumento de que los grupos multinacionales deben tributar y contribuir a la sociedad en el país o territorio donde se está generando el ingreso o beneficio correspondiente

cantidad de oportunidades laborales diversas; no obstante, de igual forma todos esos cambios han generado desafíos en la manera en la cual operan los grupos multinacionales de empresas. Los grupos en cuestión se han organizado en modelos de negocio de gestión global centralizada, al mismo tiempo que han generado centralización de ciertas funciones de la cadena de valor en busca de eficiencia, incluida la eficiencia en términos de minimizar el pago de impuestos.

Esta última minimización del pago de impuestos a nivel grupo multinacional se ha convertido en uno de los aspectos más importantes que las Haciendas en los gobiernos alrededor del mundo intentan atacar. Es claro que el tema es controversial, ya que se ha logrado, mediante la implementación de planeación fiscal, el traslado de beneficios a países que posean lagunas fiscales o mejores tratamientos en determinados aspectos. Como respuesta a esto últimos, ha surgido el concepto de “cuota impositiva justa” bajo el argumento de que los grupos multinacionales deben tributar y, por ende, contribuir a la sociedad, en el país o territorio donde efectivamente se está generando el ingreso o beneficio correspondiente.

Adicionalmente, la posibilidad de que complejos grupos de empresas multinacionales logren una

disminución significativa en la tasa efectiva de impuestos que pagan a nivel grupo, les genera una ventaja sobre las empresas locales que no pueden realizar dichos esquemas. Esto puede generar que, al competir en mercados internos, las pequeñas y medianas empresas de países emergentes no puedan adaptarse y, por ende, sufran un riesgo alto de desaparecer. Por si fuera poco, el traslado de beneficios y la erosión de la base puede de igual forma generar que los países en desarrollo dejen de captar una cantidad importante de ingresos tributarios que de otra manera podrían haber usado para su propia mejora y funcionamiento. La OCDE estima que a nivel mundial se dejan de recaudar cerca de 240 mil millones de dólares anuales (entre 4 y 10% del impuesto corporativo mundial) por este tipo de elusiones fiscales.

## Acciones BEPS

Es así como surgieron las Acciones BEPS, emitidas en coordinación entre los países integrantes del G20 y la OCDE; dicha publicación se compone de 15 acciones definidas para prevenir la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios, las cuales abarcan las herramientas básicas para que los países y las economías puedan asegurar que los ingresos son gravados donde las actividades económicas que los generan son realizadas. Al mismo tiempo, dichas acciones pueden proveer mayor certeza a las empresas o individuos sobre si el tratamiento de sus ingresos va acorde a las leyes fiscales internacionales y cumplen los requisitos necesarios.

Los principios BEPS comprenden estándares mínimos que los países miembros han acordado en adoptar de manera progresiva. Sin embargo, para esto deben realizarse modificaciones importantes en los Tratados Internacionales sostenidos para evitar la doble imposición, así como en sus propias leyes locales. Con esto en mente, es importante listar dichas Acciones BEPS derivadas del Proyecto OCDE/G20 para profundizar en su adecuación en las propias leyes mexicanas. Estas acciones son las siguientes:

- > Acción 1: Abordar los retos de la economía digital para la imposición.
- > Acción 2: Neutralizar los efectos de los mecanismos híbridos.
- > Acción 3: Refuerzo de la normativa sobre *Controlled Foreign Companies* (CFC).
- > Acción 4: Limitar la erosión de la base imponible por vía de deducciones en el interés y otros pagos financieros.



- > Acción 5: Combatir las prácticas fiscales perniciosas, teniendo en cuenta la transparencia y la sustancia.
- > Acción 6: Impedir la utilización abusiva de convenios fiscales.
- > Acción 7: Impedir la elusión artificiosa del estatus de establecimiento permanente.
- > Acciones 8 a 10: Asegurar que los resultados de los precios de transferencia están en línea con la creación de valor.
- > Acción 11: Evaluación y seguimiento de BEPS.
- > Acción 12: Exigir a los contribuyentes que revelen sus mecanismos de planificación fiscal agresiva.
- > Acción 13: Reexaminar la documentación sobre precios de transferencia.
- > Acción 14: Hacer más efectivos los mecanismos de resolución de controversias.
- > Acción 15: Desarrollar un instrumento multilateral que modifique los convenios fiscales bilaterales.

A pesar de que las acciones antes mencionadas podrían considerarse hasta cierto punto como *soft-law*, es decir sin obligatoriedad alguna para las naciones, la realidad es que estas acciones ya han sido traducidas en la creación de leyes locales que van conforme a los principios básicos que las rigen. No cabe duda de que existe cada vez una mayor presión sobre las economías para implementar, adoptando de la manera necesaria, los principios de las Acciones BEPS en sus propios sistemas tributarios.

### BEPS y recaudación en la legislación mexicana

Derivado del plan original realizado por los países del G20 y la OCDE, en México empezaron a tomarse acciones en relación con la prevención de BEPS a partir del año 2014. Desde entonces, se ha intentado incrementar la transparencia en las operaciones que realizan los grupos multinacionales. Las principales medidas para esto han sido el establecimiento de declaraciones informativas de las operaciones que se realizan dentro del grupo, las cuales varían desde proporcionar la simple estructura organizacional hasta la entrega de información financiera, así como información sobre la distribución mundial de los ingresos e impuestos.

De igual forma, se ha aumentado el enfoque en las guías de precios de transferencia, sobre todo en relación con el énfasis en la sustancia de las transacciones entre partes relacionadas. Todo esto para que, conforme a las Acciones 8 a 10, los ingresos y deducciones dentro del grupo sigan los valores normales de mercado de una operación comparable; por ende, promoviendo así que el valor generado realmente se grave en el territorio o economía donde fue efectivamente causado.

Asimismo, se introdujeron limitaciones en la Ley del Impuesto Sobre la Renta para la deducción de intereses entre partes relacionadas, así como para evitar deducciones que no sean acumuladas por la contraparte extranjera. Si bien el Servicio de Administración Tributaria (SAT) ha logrado durante los últimos años hacer que todas las disposiciones previamente mencionadas sean acatadas por los contribuyentes mexicanos, no ha existido mayor cambio desde el año 2016. Sin duda, en un entorno cada vez más cambiante y digitalizado, México se ha rezagado respecto de la continua implementación de legislación en línea con las Acciones BEPS con respecto a varios países miembros de la OCDE.

A pesar de las acciones para incrementar la recaudación en temas de erosión de la base, aunado a todas las demás medidas fiscales de aumento de recaudación, en México la recaudación fiscal sigue

siendo baja. Tan solo en el segundo semestre de 2019, la recaudación tributaria fue menor a la esperada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, representando únicamente 13% del Producto Interno Bruto, cuando en el año 2000 dicho porcentaje había representado 15.5%. Ese 13%, en comparación con países latinoamericanos como Costa Rica y El Salvador, que pudieran ser considerados como comparables, se queda muy por debajo de las expectativas razonables.

Los motivos por los cuales la recaudación en México no ha progresado son complejos y diversos. Entre estos se encuentra, principalmente, la falta de formalidad en la economía mexicana, tan solo en 2019 se estimaba que 52% de los mexicanos laboraban en la economía informal. Sin embargo, el SAT cada año continúa estableciendo metas de recaudación cada vez más altas, por lo que la mayor recaudación se ve enfocada en la misma base de contribuyentes cautivos. Además, la baja confianza en el destino de los recursos tributarios continúa representando un problema generalizado en el país.

Si bien, las razones por las cuales la recaudación fiscal se encuentra en niveles bajos no vienen relacionadas ni serán solucionadas con la implementación de las Acciones BEPS, la cantidad de ingresos tributarios debe crecer de manera equilibrada en todos los niveles. Es absurdo intentar concentrar todos los esfuerzos recaudatorios exclusivamente en los pequeños contribuyentes o exclusivamente en los grandes contribuyentes; desafortunadamente esta ha sido la estrategia mexicana de fiscalización de los últimos años. Esto se ve reflejado en que, a pesar de que el nivel de recaudación general cayó en 2019 de manera importante, el SAT reportó que dentro de los primeros ocho meses del año se realizó una recaudación real 56% más alta sobre los grandes contribuyentes con respecto al año 2018.

### Paquete Fiscal 2020

Después de cuatro años sin reformas sustanciales en la legislación mexicana respecto de temas sobre las Acciones BEPS, en 2019 se publicó la iniciativa del Ejecutivo Federal para la reforma que adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, de la Ley del Impuesto sobre Producción y Servicios y del Código Fiscal de la Federación, también conocida como Paquete Fiscal 2020, ya que forma parte de la estrategia del gobierno en temas fiscales y económicos para ser implementada en este año 2020. Sobre esto, surgen varios temas importantes a ser reformados para lograr una mejor implementación de los ideales de las Acciones BEPS.

## A pesar de las acciones para incrementar la recaudación en temas de erosión de la base, aunado a las demás medidas fiscales, en México la recaudación fiscal sigue siendo baja

Los cambios relevantes se encuentran relacionados con la Ley del Impuesto Sobre la Renta y comprenden principalmente cuatro aspectos:

1. Establecimiento permanente.
2. Combate a mecanismos híbridos.
3. Modificación de mecanismos de limitación de deducibilidad de intereses.
4. Economía digital.

En cuanto a la definición actual del concepto de establecimiento permanente en las disposiciones fiscales, se pretende ampliar su definición para tomar en cuenta diversas estrategias que se han implementado para evitar caer dentro de los supuestos que los generan. Para esto, cabe recordar que un establecimiento permanente, a grandes rasgos, se entiende como la manera en la cual las personas físicas o morales residentes fiscales extranjeros tributan en territorio nacional al realizar determinadas actividades, por las que generan ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente. Este establecimiento comprende cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen actividades empresariales o se presten servicios personales independientes.

Al ser un concepto difícil de definir, la OCDE ha emitido diversas interpretaciones de los elementos que deben incluirse dentro de un establecimiento permanente. Específicamente, derivado de la Acción 7 del Proyecto BEPS, así como de diversos artículos de la Convención Multilateral para Implementar Medidas para Evitar la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios en relación con Tratados para Evitar la Doble Imposición, se pretende incorporar a la ley fiscal mexicana mayores alcances para los supuestos en los cuales se entiende que un agente independiente que actúe por cuenta de un extranjero genera un establecimiento permanente, así como mayores limitaciones para evitar que se pretenda argumentar que ciertas actividades auxiliares no constituyen un establecimiento permanente.

Respecto al combate de mecanismos híbridos y de conformidad con la Acción 2 del Proyecto BEPS, se pretende establecer que un mecanismo híbrido se generará cuando la legislación nacional y extranjera caractericen de manera diferente a una misma persona u operación, lo cual genere como resultado que en México se obtenga una deducción y que la totalidad o una parte del pago en el extranjero no sea gravado. Cuando esto suceda, se limitará la deducción que se puede obtener conforme a las leyes mexicanas, para evitar la erosión de la base tributaria. De esta manera, se limitará el acreditamiento de impuestos indirectos pagados en el extranjero que hayan sido deducibles para la contraparte, así como impuestos directos que ya hayan sido acreditados en otro país por la contraparte.

Ahora bien, la ya existente limitación a la deducibilidad de intereses pagados a partes relacionadas extranjeras se modifica para incluir una nueva limitante al monto tope de dicha deducción, con base en la Acción 4 del Proyecto BEPS. La limitación consiste en considerar como no deducibles en el ejercicio fiscal a los intereses netos que excedan al monto que resulte de multiplicar la Utilidad Fiscal Ajustada (un símil a EBITDA) por la tasa de 30%. Para esto, se deberá entender como intereses netos a los que resulten de restar del total de intereses devengados a cargo, el total de intereses acumulados en el ejercicio, salvo algunas excepciones expresamente señaladas.

Por otra parte, para la nueva tendencia de fiscalización a las actividades dentro de la economía digital, diversas modificaciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta como de la Ley del Impuesto al Valor Agregado se realizan para dar mayor certidumbre respecto a la manera en la cual deben gravarse dichas actividades, esto sin representar una mayor imposición a la que ya deberían estar cubriendo.

Derivado de las modificaciones mencionadas y conforme a lo establecido en las exposiciones de motivos de las reformas en el Paquete Fiscal 2020, se puede entender que el gobierno mexicano ha decidido seguir enfocándose en proyectos fiscales que vayan en línea con el Proyecto BEPS. Sin duda, dichas reformas representan un buen avance respecto a lo modificado y establecido en la última reforma realizada en el año 2016, pero aún quedan muchas Acciones de BEPS que no han sido cubiertas.

### Conclusión

Con la reciente aprobación del Paquete Fiscal 2020, México avanza un paso más hacia la plena adopción de las Acciones BEPS; no obstante, después de analizar brevemente las nuevas disposiciones del Paquete en cuestión, se puede ver que existen varias Acciones que los legisladores mexicanos no han tomado en cuenta. Un ejemplo del rezago se muestra en el hecho de que la medida sobre limitar la deducibilidad de intereses considerando un porcentaje de la Utilidad Fiscal Ajustada, recientemente aprobada en el Paquete Fiscal, ha sido usada en otras jurisdicciones desde hace ya varios años. Esto es, en julio de 2016, en la Unión Europea se publicó la Directiva por la que se establecen normas contra las prácticas de elusión fiscal que inciden directamente en el funcionamiento del mercado interior, en la cual se especificaba que era necesario fijar una razón de deducibilidad haciendo referencia a los beneficios disponibles similares a EBITDA (el símil de la Utilidad Fiscal Ajustada).

De igual forma, un claro ejemplo sobre la falta de una mejor legislación y mayor claridad puede relacionarse con los temas fiscales de las tesorerías centralizadas (mejor conocidas como *Cash Pooling*). Este tipo de manejo de tesorería resulta complejo, debido a que muchas veces involucra una gran cantidad de entidades dispersas en distintas jurisdicciones, por lo que se vuelve complicado el correcto tratamiento fiscal de todas las operaciones realizadas, en donde pueden ocultarse erosiones de la base tributaria.

Para esto, es necesario que se defina el alcance de dichas tesorerías centralizadas dentro del ámbito fiscal; esto es, no solo que se mencionen explícitamente en la legislación para proporcionar claridad y certeza al contribuyente, sino que exista cierto sistema de reporte donde se dé el detalle de la información que le corresponda, así como reglas específicas en materia de precios de transferencia. Existen varios países que ya consideran dichas tesorerías, como es Estados Unidos, en donde no solo se identifican, sino que también existen reglas específicas sobre estas, por ejemplo, la separación de pagos de intereses respecto a otros tipos de pagos realizados.

En este sentido, las nuevas disposiciones mexicanas siguen sin enfocarse en mecanismos para la resolución de controversias derivadas de la aplicación de la normatividad que rige las estrategias de erosión de la base tributaria, mencionados en la Acción 14. Si bien, es probable que el SAT logre aumentar su recaudación en alguna medida por los nuevos cambios, sin duda, estos generarán un aumento en la cantidad de controversias, las cuales pueden saturar los existentes mecanismos de resolución.

Queda pendiente adoptar medidas que contribuyan a la eficiente resolución de conflictos, sobre todo relacionados con BEPS. En la Unión Europea ya existe un mecanismo de este estilo llamado Union Arbitration Convention, en el cual se establece un procedimiento para resolver conflictos relacionados con temas de doble tributación.

Sin duda, nuestro país debe encaminar sus acciones hacia la incorporación de ese tipo de mecanismos para diferenciar las acciones ilegales de los métodos legítimos de planificación fiscal. Para lograrlo, el SAT no debe enfocar su recaudación meramente en cobrar lo mayor posible a los contribuyentes cautivos, pues como ya se mencionó, México sufre de una baja recaudación, lo cual ha fomentado que las autoridades fiscales se enfoquen en interpretar la legislación a su favor, aunque en principio dicha legislación persiga fines buenos.

No se ve aún que el sistema tributario mexicano logre un buen equilibrio en cuanto a su manera de recaudar ni que se encuentre cerca de adoptar completamente los principios de Acciones BEPS. Al SAT le falta identificar cuándo existe realmente una erosión de la base y cuándo solo está pretendiendo recaudar sin fundamentos reales y legales.

La falta de leyes fiscales para acatar todas las acciones BEPS en su conjunto, así como la ausencia de un sistema fiscal armónico, hacen que la legislación fiscal mexicana tenga un gran camino por recorrer para lograr su objetivo último, el cual debe ser que los contribuyentes aporten de manera proporcional

y equitativa al gasto público mediante el pago de sus impuestos correspondientes.

Entonces, si bien el rezago en la implementación de los principios BEPS representa uno de los principales desafíos pendientes para el país, existen muchos otros ámbitos de su sistema que, de igual forma, se encuentran incompletos. Todo esto se volverá cada vez más difícil, debido a la globalización y a la economía digital, ya que los cambios sucederán de manera mucho más veloz y se volverán más complejos. El nivel de recaudación, así como la tributación asimétrica, reflejan solo el inicio de lo que es una serie de problemas estructurales relacionados con el lado fiscal de la legislación, de los cuales la adopción de todas las Acciones BEPS representa solo el inicio. ☞

### Bibliografía

- Avila, J. (1 de octubre de 2019). Herrera: Se recauda poco por la baja confianza sobre el "uso de los recursos". *Expansión*.
- Cámara de Diputados. (s.f.). Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Lara Dorantes, R. (2009). La recaudación tributaria en México. *IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla A.C.*(23).
- Consejo de la Unión Europea. (2016). *Directiva 2016/1164 por la que se establecen normas contra las prácticas de elusión fiscal que inciden directamente en el funcionamiento del mercado interior*. Bruselas.
- Avila, J. (1 de octubre de 2019). Herrera: Se recauda poco por la baja confianza sobre el "uso de los recursos". *Expansión*.
- Fundación de Impuestos y Competitividad. (2017). *Plan de Acción BEPS: Una reflexión obligada*. Madrid.
- García Novoa, C. (2017). Desafíos y primeros avances del Proyecto BEPS en Latinoamérica. *Revista de Administración Tributaria CIAT* (42).
- Montiel Rodríguez, D. A., Salgado Guzmán, S. A., & Solís Salazar, R. M. (2016). El informe BEPS y la legislación fiscal mexicana. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales* (3).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Multilateral Convention to Implement Tax Treaty related measures to prevent Base Erosion and Profit Shifting*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *Proyecto OCDE/G20 sobre la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Comments Received on the Public Discussion Draft. BEPS actions 8 - 10*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Addressing the Tax Challenges of the Digitalization of the Economy – Policy Note. As approved by the Inclusive Framework on BEPS on 23 January 2019*.
- Presidencia de la República. (s.f.). Iniciativa del ejecutivo federal para la reforma que adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, de la Ley del Impuesto sobre Producción y Servicios y del Código Fiscal de la .
- Treasury Alliance Group. (2018). *Treasury and US Tax Reform*.



# El año laboral para la mujer es de 16 meses



**DALIA POLISHUK SZAPIRO**

Estudiante del Programa de Contaduría Pública y Estrategia Financiera del Instituto Tecnológico Autónomo de México

Revisado por la Mtra. Ana María Díaz Bonnet, Directora del Programa de Contaduría Pública y Estrategia Financiera del Instituto Tecnológico Autónomo de México

## Síntesis

La presencia femenina en el sector laboral privado ha ido en aumento en los últimos años. Sin embargo, la brecha salarial entre hombres y mujeres se ha ahondado, y solo 30% de ellas logra ocupar en puestos directivos en México. Lo anterior es un reflejo de la desigualdad laboral y de la necesidad urgente de que haya equidad de género no solo en el ámbito empresarial, sino en las esferas de la vida política, cultural y social del país y del resto de las naciones del orbe.

## Problemática

Estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indican que en el segundo trimestre de 2017 el total de la población económicamente activa en México (es decir, aquella que estaba ocupada en el mercado laboral o que buscó activamente un empleo) era de 91 millones de personas, de las cuales 52.7% eran mujeres. Asimismo, de 5,532 millones de horas de trabajo total a la semana, 54.8% de la carga la realizan las mujeres, y al profundizar aún más, el estudio refleja que las mujeres trabajan en promedio 21.2% más horas que los hombres.<sup>1</sup>

De acuerdo con los datos anteriores, las mujeres sí se ven representadas en el mundo laboral y sí llegan a tener mayor carga de trabajo, lo cual se ve reflejado en las horas ocupadas, esto sin incluir el trabajo no remunerado

que se realiza en los hogares y con la familia, lo que tiene un impacto importante no solo en la brecha salarial prevalente, sino en la brecha en la participación laboral. Entonces, ¿por qué existe una brecha salarial de 32% global, y de 17% en México? ¿Cómo es que los hombres ganan un peso y las mujeres 68 centavos por el mismo trabajo, en las mismas condiciones? ¿Cuál es la razón para que una mujer tenga que trabajar casi 16 meses, para ganar lo que un hombre percibe por trabajar 12 meses?

La brecha salarial de género se define como la diferencia entre la media de ingresos entre hombres y mujeres con relación a la media de ingresos de los hombres.<sup>3</sup> Esta brecha no es la misma a escala nacional, ya que puede ampliarse en estados con mayor presencia de industria y sectores productivos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que, de prevalecer las tendencias actuales, “se necesitarán más de 70 años para colmar totalmente la desigualdad salarial por motivo de género”.<sup>4</sup>

Una aclaración importante es que esta brecha no es el resultado de mujeres que tienen menos educación que los hombres. De hecho, la brecha entre los trabajadores con el mismo nivel de educación es típicamente más grande, e incluso sucede que las mujeres que tra-

La Organización Internacional del Trabajo señala que **se necesitarán más de 70 años para colmar totalmente la desigualdad salarial por motivo de género**

bajan tienen niveles más altos de educación que los hombres. Aun así, las mujeres continúan siendo subestimadas.

En México, 55 de cada 100 personas que terminan un posgrado (refiriéndose a una especialidad, maestría y/o doctorado) son mujeres.<sup>5</sup> Sin embargo, esto aún no se refleja en su salario. Las mujeres con mayor preparación continúan ganando menos que los hombres en puestos iguales. Por lo tanto, la educación, aunque elemento esencial para un buen puesto y su remuneración correspondiente, no se está tomando en cuenta para el cálculo del mismo.

Una persona mejor preparada aspira a mejores puestos de trabajo, y aunque en México la oportunidad de tomar un puesto directivo es alta, debido al número de empresas constituidas y por constituirse, para las mujeres no ha sido fácil. El reporte de *Women in Business, 2018*, de Grant Thornton, menciona que en el país solo 30% de los puestos a nivel directivo son ocupados por una mujer.<sup>6</sup>

Afortunadamente, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) ha demostrado que las mujeres que estudiamos la carrera de Contaduría Pública nos hemos abierto un gran camino en los ámbitos profesional y directivo, posicionando a mujeres Contadoras

## El IMCP ha demostrado que las mujeres que estudiamos la carrera de Contaduría Pública nos hemos abierto un gran camino en los ámbitos profesional y directivo

en la presidencia del IMCP y del Colegio de Contadores Públicos de México (CCP de México).

En este sentido, un estudio realizado por el IMCP durante el tercer trimestre del año 2015 indicaba que a esa fecha se tenían 712,659 Contadores Públicos en el mercado, de los cuales 45.6% eran mujeres. En relación con esto, el estudio menciona que el número de egresadas de la carrera de Contaduría Pública durante el ciclo escolar 2014-2015 fue de 15,109 y el número de egresados 10,113; asimismo, se matricularon 68,411 hombres y 88,998 mujeres.<sup>7</sup>

Por eso, resulta preocupante que, en general, dentro de las empresas no exista una política de remuneración salarial que garantice el mismo salario para hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo y tienen la misma experiencia.

A lo anterior, se suma el hecho de que en México y en el mundo las mujeres deben asumir una mayor proporción de tareas no remuneradas del hogar y el cuidado de la familia, esto obliga a que las mujeres busquen empleos con mayor flexibilidad que, en ciertos casos, podrían significar ingresos menores.

Ante la pregunta, *¿alguna vez has sentido que tu género ha jugado en contra para obtener un ascenso o avanzar con tu carrera?*, únicamente 6% de los hombres respondieron que sí, frente a 30% de las mujeres. En México, 24% de las mujeres consideran que su género representa una dificultad para avanzar en su carrera, comparado con 5% de los hombres.<sup>8</sup> Esta gran diferencia entre los puntos de vista de los hombres y de las mujeres, en cuanto a los esfuerzos por mejorar la equidad de género, es una de las razones por la cual esta situación no ha mejorado. Los hombres ven el ambiente laboral mucho más "equitativo", mientras que las mujeres lo ven cada vez menos justo y con menos apoyo; los hombres piensan que sus empresas están haciendo un excelente trabajo para fomentar la diversidad, mientras que las mujeres ven muchos aspectos por mejorar.

Dado el estancamiento en el progreso de las mujeres en el mundo laboral, resulta ser que las mujeres tenemos una visión mucho más precisa. Un claro ejemplo es la declaración de casi 50% de los hombres que afirman que las mujeres están representadas correctamente en la dirección o liderazgo de empresas, cuando las estadísticas muestran que 1 de cada 10 altos directivos es una mujer.<sup>9</sup>

A pesar de que las mujeres mexicanas tienen la misma ambición que los hombres, la realidad es que tienen menos probabilidades que los hombres de ser promovidas, además de que ganan menos y están subrepresentadas en todos los niveles de la jerarquía corporativa. Lo anterior posiciona a México como uno de los países con mayor desigualdad laboral de América Latina.<sup>10</sup>

### ¿Qué hacer entonces?

El aumento de la participación de las mujeres en el mundo laboral ha motivado el cuestionamiento por la diferencia de salarios. Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han comprobado esta situación y han realizado una serie de propuestas para erradicar esta brecha.

### Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

Algunas de las recomendaciones que hace la OCDE a México son: asegurar el acceso a educación de calidad para las mujeres; desarrollar mejores mecanismos para reconciliar el empleo con la vida familiar; desarrollar educación temprana y servicios de cuidado infantil accesibles y ofrecer apoyo para el cuidado de adultos mayores dependientes o familiares discapacitados.

Asimismo, la OCDE ayudó a México a establecer un marco para la igualdad de género por medio de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en 2006.<sup>11</sup> Esta ley encarga al gobierno federal el diseño e implementación de políticas de igualdad de género,

y establece Inmujeres como institución central, autónoma y descentralizada para coordinar las acciones de igualdad de género de orden federal, estatal y municipal. Específicamente, Inmujeres pretende promover las condiciones para eliminar la discriminación por motivos de género, la igualdad de oportunidades y trato, y la participación equitativa de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social de la nación en los sectores público y privado.

### Organización Internacional del Trabajo

La OIT menciona que el *principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor* debe ser integrado en la legislación y retomado en los procesos de negociación colectiva. Para ello, es necesario mejorar la transparencia salarial y aprovechar ciertas herramientas existentes como los sistemas de fijación de salarios mínimos.

De conformidad con el Convenio sobre igualdad de remuneración, se debería garantizar la igualdad de remuneración por un trabajo igual mediante la aplicación de leyes y normas nacionales.<sup>12</sup> Sin embargo, dada la ausencia relativa de datos abiertos y fiables sobre salarios, se debe complementar la mejora en el acceso con información sobre pagos, primas y estructuras de promoción en los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Además, se deben aplicar métodos de evaluación laboral equitativa en términos de género para determinar el valor del trabajo de manera objetiva, mediante evaluaciones neutras de las competencias, las condiciones de trabajo, las responsabilidades y el esfuerzo.

### G20

En noviembre de 2014, los líderes del G20 se comprometieron a reducir la brecha salarial de género en 25% para el año 2025. Como parte de esta decisión, los ministros de Trabajo y Empleo del G20 emitieron una declaración que incluye una serie de políticas a ejercer para cumplir con lo propuesto.

Esto, incorporará a más de 100 millones de mujeres a la fuerza de trabajo mundial, aumentará el crecimiento global y reducirá la pobreza y la inequidad. Se ha solicitado apoyo de la OCDE y de la OIT para implementar este compromiso, que ayudará a lograr los objetivos de crecimiento.

Algunas de las políticas más relevantes incluyen:

1. Apoyar el acceso a la educación y la capacitación y alinearlos con las necesidades de las empresas y las comunidades.
2. Proporcionar cuidado infantil accesible y de calidad, oportunidades y condiciones de trabajo

favorables para la familia y apoyo para el cuidado de mayores.

3. Apoyar a las mujeres para que trabajen por cuenta propia y se conviertan en emprendedoras o empresarias, a través de derechos de propiedad equitativos y el acceso a los mercados financieros y a los servicios de consultoría.
4. Ampliar el acceso a los servicios para las mujeres con el fin de apoyar sus perspectivas de empleo, esto incluye servicios de empleo adaptables y oportunidades para desarrollar sus habilidades.
5. Abordar barreras legales, regulatorias, culturales y de comportamiento a las oportunidades laborales para mujeres.
6. Promover prácticas no discriminatorias en el lugar de trabajo, en salarios y en el ascenso profesional.
7. Aumentar la participación femenina en cargos ejecutivos o directivos en los sectores público y privado.
8. Trabajar con los participantes sociales para desarrollar nuevas oportunidades de trabajo para las mujeres.<sup>13</sup>

### Ley Federal del Trabajo de los Estados Unidos Mexicanos

Ahora bien, las anteriores son propuestas y soluciones que ha proporcionado el ámbito internacional. En nuestro país, existen ciertas referencias respecto de la equidad laboral en los siguientes artículos de la Ley Federal del Trabajo:

Artículo 2.- [...]

Se entiende por trabajo digno o decente aquél en que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; *no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil;*...

[...]

Artículo 56.- *Las condiciones de trabajo* basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y *deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones*

de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

Artículo 86.- *A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.*<sup>14</sup>

Ya existe la vía legal para atacar este problema, ¿cómo es posible que, teniéndola al alcance de nuestras manos, el problema persista? Tal vez sea cuestión de implementación, de conocimiento o de ambas.

### Womerang

Womerang es una organización mexicana no gubernamental fundada en el año 2015 dedicada a hacer consciencia para cambiar la estructura laboral tradicional que impide a las mujeres combinar el ejercicio de una carrera profesional exitosa y el cuidado de la familia de una manera satisfactoria. Creen que la solución a este problema se encuentra en la creación de estructuras colaborativas entre la sociedad y los sectores público y privado, que tengan como base la equidad de género y el balance entre vida y carrera.

En 2017, esta organización lanzó la campaña “#EqualPayDayMéxico” que hizo un llamado de atención no solo a la desigualdad de oportunidades en el trabajo para hombres y mujeres, sino a la diferencia salarial. Esta campaña se enfocó en generar consciencia acerca de la brecha salarial de género y sus causas, así como de la posibilidad que todos tenemos de actuar para cambiar esta realidad.

### Conclusiones

Claro que este es un problema que se da principalmente en el trabajo y en el mundo laboral, pero sus raíces se encuentran desde la educación en el seno familiar que llegan a verse reflejadas en las acciones y los valores de nuestra sociedad. Es por eso, que mis propuestas las dirijo a tres grupos: la familia, el trabajo y la sociedad.

### La familia

La propuesta básica es: educar a los hijos sin limitantes de estereotipos de género, es decir, ¿en qué medida “ser mujer” o “ser hombre” tiene consecuencias diferentes para uno?

Es importante impulsarlos por igual a alcanzar sus metas y afrontar sus retos y demostrarles que las reglas de casa aplican a niñas y a niños por igual, sin distinción de género. Asimismo, enseñarles desde temprana edad que no existe tal cosa como una carrera de hombres o de mujeres, y en especial es importante motivar a las

## La OCDE ayudó a México a establecer un marco para la igualdad de género por medio de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en 2006

niñas a involucrarse en lo que verdaderamente les gusta, que sean ellas las que elijan lo que quieren ser en la vida y no un estereotipo de género.

A lo anterior es esencial agregar la oportunidad de un espacio seguro para que niños y niñas puedan expresar sus emociones y sentimientos en todo momento.

### El trabajo

No podemos continuar sin aceptar la realidad, cambiemos la conversación y empecemos a hablar abiertamente acerca de los roles y responsabilidades de cuidado hacia la familia, tanto de las mujeres como de los hombres. Aclararlo antes de cualquier malentendido es la mejor opción, hay que hacer consciente a la sociedad de que la familia no es un tema “tabú”.

Cada vez hay más empresas que ofrecen flexibilidad laboral, dejemos de juzgar a aquellos que hacen uso de dicha opción y aprovechemos estos esquemas que, a largo plazo, resultarán favorables para el desarrollo y crecimiento económico y facilitarán la entrada de muchas mujeres al mercado laboral.

Otro aspecto que podría ayudar es la mentoría a las mujeres, particularmente sobre las reglas “no escritas” para ascender profesionalmente, sobre la cultura de la empresa y dentro de ella, y sobre cómo construir relaciones interpersonales significativas que permitan el acceso a las mismas herramientas que los hombres tienen acceso para avanzar en el trabajo.

Hay que animar a las mujeres a desarrollar habilidades de negociación. Saber lo que valen nuestras habilidades, dejar en claro lo que traemos a la mesa, hacer

énfasis en los objetivos comunes y mantener una actitud positiva son algunas técnicas que podrían resultar efectivas al momento de negociar el salario.

Desafortunadamente el sexismo ha ido aumentando a través de los años, hay que denunciarlo y convertirnos en defensores de la equidad. Esta propuesta es aplicable para mujeres y para hombres, solo juntos vamos a superar este problema.

Por último, siguiendo las recomendaciones del Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial, hay que concientizar a los directivos sobre el riesgo de no contar con la perspectiva de las mujeres en la mesa de discusión, tanto por cómo puede afectar a la empresa en sus resultados financieros, como por lo que significa que los bienes o servicios que esta ofrece, a un mercado de hombres y mujeres, carezcan de la contribución y del talento femeninos.

La representación de las mujeres en los Consejos de Administración implicará la contribución de un valor agregado no solo a este órgano, sino a toda la organización. Las mujeres aportamos diversidad en estilos de liderazgo y comportamientos que impulsarán el desempeño de la empresa.

### La sociedad

Como mujer, reconozco que la subida está lo suficientemente empinada como para que nosotras, las mujeres, seamos un obstáculo más para nuestro propio crecimiento. Es por eso que mi propuesta inicial es apoyarnos mutuamente entre mujeres, no juzgarnos entre nosotras mismas y comprometernos a luchar en contra de esta falta de equidad. Hay que alzar nuestras voces en contra de esta brecha salarial de género.

Hay que convertirnos en ejemplos a seguir para otras mujeres, representando a nuestro género y proporcionándoles a otras mujeres y niñas la inspiración para hacer lo mismo, porque si lo podemos ver, lo podemos lograr.

La protección ya se encuentra en la Ley Federal del Trabajo, el problema radica, tanto en la ejecución como en el conocimiento de que existe dicha Ley. Está en nuestras manos que se pueda solucionar.

México necesita implementar y dar a conocer la agenda laboral *ya existente* para que la equidad de género nos permita maximizar la capacidad humana. Esto hará que el talento de las nuevas y de las futuras generaciones se convierta en el principal diferenciador de alto valor para la economía laboral.

La equidad de género no es un asunto de feminismo, sino de inclusión y desarrollo económico, porque cuando las mujeres están *empoderadas*, los hijos tienen mejor educación y las familias mejores condiciones de vida. ♡

- 1 Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). “Mujeres y hombres en México”. México: INEGI.
- 2 World Economic Forum (2018.). *The Global Gender Gap Report*. Geneva: World Economic Forum.
- 3 Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). “Gender wage gap”. Paris: OECD. Disponible en: <<https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>>. Consultado el 2 de marzo de 2020.
- 4 Organización Internacional del Trabajo (2017). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias del empleo femenino 2017*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- 5 Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). *Op. cit.*
- 6 Grant Thornton (2018, marzo). “Women in Business: Beyond Policy to Progress”.
- 7 Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2016, 1 de marzo). “Mujeres al frente de la Contaduría Pública”. México: IMCP. Disponible en: <<http://imcp.org.mx/publicaciones/mujeres-al-frente-de-la-contaduria-publica/>>. Consultado el 27 de abril de 2019.
- 8 Bolio, E.; Ibarra, V.; Rentería, M. y Garza, G. (2018). *Una ambición, dos realidades*. McKinsey&Company.
- 9 Thomas, R. et al. (2018). *Women in the Workplace. Estudio*. McKinsey&Company.
- 10 Bolio et al. *Op. cit.*
- 11 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). *Construir un México inclusivo: políticas y buena gobernanza para la igualdad de género*. París: OCDE.
- 12 Organización Internacional del Trabajo (1951, 29 de junio). “Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100)”. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- 13 G20 (2014, 10 y 11 de septiembre). Annex D “Policy Priorities for Boosting Female Participation, Quality of Employment and Gender Equity”. En *G20 Labour and Employment Ministerial Declaration*. Melbourne: G20. Disponible en: <<https://www.g20.utoronto.ca/2014/2014-LEMM-Declaration.pdf>>.
- 14 Ley Federal del Trabajo (1970, 1 de abril). “Artículos 2, 56 y 86”. Estados Unidos Mexicanos.



# Aprendizaje de máquina

## Redes neuronales



**CARLOS ALBERTO ZAMORA LARA**

Alumno de Contaduría Pública y Estrategia Financiera del Instituto Tecnológico Autónomo de México

Revisado por la Mtra. Sandra Minaburo Villar  
Profesora de Tiempo Completo del Instituto Tecnológico Autónomo de México

### Síntesis

Ante los cambios tecnológicos como las redes neuronales artificiales, es inevitable que se planteé la pregunta: ¿desaparecerá la profesión contable? La respuesta es no, no lo hará; solo está y adaptándose como lo ha hecho siempre; sin embargo, los Contadores debemos aportar nuestro razonamiento abstracto para que, junto con los desarrollos que se han hecho en el área de la inteligencia artificial, podamos mejorar procesos y sistemas innovadores para solucionar problemas dentro de las empresas o proponer soluciones que mejoren sus procesos internos y hagan más eficiente su operación.

**L**a imagen del Contador en el ámbito social ha sido valorada de distintas formas al paso del tiempo. Es común escuchar que la gente diga que todo mundo necesita de un Contador en su vida, tal vez con una connotación de lo indispensable de la figura misma como profesionista o como vía para desvincularse de procesos que muchos consideran tediosos y repetitivos, una especie de facilitador.

En los últimos años ha cobrado mayor fuerza la segunda connotación, no por su apego a la realidad, sino por la concepción general que la sociedad tiene acerca de los alcances de un profesional de la contabilidad, pero ¿qué tanto los propios Contadores nos damos cuenta de los alcances de la profesión?

Durante la formación académica de un Contador se reciben conocimientos indispensables para su futuro desarrollo profesional. Se aprende sobre contabilidad financiera, contabilidad gerencial, normatividad respecto a la información financiera, finanzas corporativas, impuestos, control interno, auditoría, sistemas de información, entre muchas otras cosas.

Es indudable que toda esta información solo es valiosa si realmente se traduce en conocimiento, para poder expandir nuestro rango de acción como profesionistas.

Más allá de lo aprendido en las aulas durante nuestro paso por la universidad, es importante contar con un elemento de anticipación a la tendencia, pero, sobre todo, de conciencia profunda de la interdisciplinariedad en el paradigma de los negocios actuales.

Es necesario atreverse a explorar lo que la mayoría reconoce como campo foráneo para la profesión contable e integrar el conocimiento para así tener más y mejores herramientas hacia la formación de lo que debemos aspirar; ser estrategas en las empresas para poder tomar la mejor decisión en cada evento al que nos enfrentemos.

Un ejemplo de un área que *a priori* puede ser considerada exclusiva del ramo ingenieril, es el tema de aprendizaje de máquina y redes neuronales artificiales. Ciertamente, no es un tema sencillo de comprender, por tal motivo es necesario dar una breve explicación sobre el tema para aterrizarlo en el área contable y financiera.

Imaginar computadoras capaces de pensar, de ser creativas y de demostrar sentimientos humanos parecía, hace tiempo, algo posible solamente en una galaxia muy lejana. Nadie imaginó jamás que seríamos capaces de crear un artefacto lo suficientemente poderoso tal que podría procesar información mejor que un ser humano. Hoy en día, incluso se cree que estas ideas son algo del futuro o algo inalcanzable, pero están más cerca de lo que creemos.

Computadoras que son capaces de identificar las palabras que decimos, programas capaces de reconocer qué persona se encuentra en una de nuestras fotografías, aplicaciones controladoras vía localizadores satelitales que nos indican cuál es el mejor camino según el tráfico que hay, y sistemas que son capaces de recomendarnos música o películas que puedan gustarnos; son algunos de los ejemplos de los productos que utilizamos día con día y que forman parte de la cuarta revolución industrial provocada por el desarrollo de nuevas tecnologías y por la gran cantidad de datos.

En su propuesta para el proyecto de investigación de verano en Dartmouth sobre inteligencia artificial; McCarthy, Minsky, Rochester y Shannon, hablan por primera vez del tema y mencionan que, si se logra construir una máquina que sea capaz de realizar comportamientos que un hombre realiza y que los demás dirían que “este es un hombre inteligente”, tiene como consecuencia el hecho de decir que la computadora también es inteligente.<sup>1</sup>

Otros autores se han aventurado en la tarea de definir lo que es la inteligencia artificial. Por ejemplo, Marvin Minsky la definió como “la ciencia de hacer que las máquinas hagan cosas que requerirían inteligencia

como si se hubieran hecho por el hombre”. Por otro lado, Demis Hassabis, fundador de *Deep Mind*, define a la inteligencia artificial como “la ciencia de hacer a las computadoras inteligentes”.

El gran problema que existe al tratar de hacer a una computadora inteligente es definir, en primer lugar, qué es la inteligencia y cómo vas a enseñarle a una computadora a aprender. Imaginemos, por ejemplo, un programa capaz de detectar si un correo electrónico es spam. Si nosotros programamos las reglas para determinar si este es el caso, la computadora sería capaz de detectar solamente aquellos que cumplan estas reglas, pero si las personas que envían los correos notan cuál es el patrón que la computadora está siguiendo pueden cambiarlo y hacer que sus correos no sean detectados como tal. Sería maravilloso que la computadora pudiera cambiar estas reglas por sí mismas para adaptarlas a los cambios que se están dando para continuar detectando correos no deseados. Con este ejemplo y con muchos otros, surgió el problema de dotar a la computadora de habilidades para aprender por sí misma sin necesidad de escribir las reglas específicamente, dando entrada a una nueva disciplina: el aprendizaje de máquina.

Arthur Samuel, conocido por sus estudios en inteligencia artificial y por su desarrollo de un programa capaz de jugar damas chinas de manera autónoma, definió al aprendizaje de máquina como “el campo de estudio que da a las computadoras la habilidad de aprender sin tener que ser programadas explícitamente para eso”. Por otro lado, Tom Mitchell dijo “que un programa de computadora aprende de la experiencia E, con respecto a una tarea T y con una medida de rendimiento R, si su rendimiento en T, medido por R mejora con E”.<sup>2</sup>

Las técnicas de aprendizaje de máquina buscan obtener modelos que puedan explicar un fenómeno basándose en datos obtenidos anteriormente. Se busca que estos modelos sean generales, que puedan adaptarse al cambio y que su salida tenga la menor cantidad de error posible, especialmente al momento de ser probados con datos que no se han visto con anterioridad. Regresando al problema del detector de spam, utilizando estas técnicas la computadora sería ahora capaz de detectar patrones por sí misma, sin la necesidad de tener las reglas explícitamente escritas, además de tener la habilidad de detectar nuevos patrones cuando haya un cambio en los datos.

Las técnicas de aprendizaje de máquina se pueden utilizar en diferentes situaciones, en donde la solución actual requiere mucho trabajo manual o muchas reglas, problemas en donde no hay una solución óptima (como, por ejemplo, los problemas no completos), problemas que viven dentro de un ambiente cambiante; entre otros. Existen distintas maneras de

## Las **redes neuronales** son la base de la técnica conocida como **Deep Learning**, y han estado en la **discusión científica** desde 1943

clasificar a los sistemas de aprendizaje de máquina. La primera es de acuerdo con la cantidad y tipo de supervisión que recae sobre ellos: supervisados y no supervisados. Los sistemas supervisados son aquellos que reciben los datos de entrada con la etiqueta de salida deseada, por lo que el sistema puede corregir el modelo fácilmente para lograr obtener el resultado correcto. Por el contrario, los sistemas no supervisados son aquellos que reciben solamente los datos de entrada, pero sin la salida deseada por lo que tienen que aprender por sí solos, sin guía alguna. Existen dos casos especiales: el aprendizaje semi supervisado y el aprendizaje por refuerzo.

Cuando se tienen algunos datos con la salida deseada y la gran mayoría sin ésta, el sistema se clasifica como semi supervisado. Por último, en el aprendizaje por refuerzo, el sistema no sabe cuál es el resultado que debe obtener, solamente sabe si la decisión que está tomando para resolver el problema es buena o mala. Otra manera de clasificar los sistemas de aprendizaje de máquina es gracias a cómo se reciben los datos, pudiendo ser de manera total o incremental. En el aprendizaje por lotes el sistema debe utilizar todos los datos disponibles para entrenarse y generar un modelo. En el aprendizaje en línea, el sistema es capaz de aprender, a pesar de recibir los datos por lotes, no necesariamente todos juntos. Las técnicas de aprendizaje de máquina pueden enfrentarse a dos problemas: malos datos o algoritmos. Hay muchos algoritmos de aprendizaje de máquina, pero no necesariamente todos funcionan para los mismos datos, si no se selecciona el que se usará correctamente se podrían obtener malos resultados y sería difícil encontrar el porqué.

Por otro lado, al momento de entrenar al modelo puede darse el sobre entrenamiento. Esto sucede cuando el modelo se desenvuelve de manera correcta con los datos de entrenamiento, pero no cuando debe de generalizar. Si los datos que se están recibiendo tienen

mucho ruido o son muy pocos, el modelo puede aprender los patrones que contienen y no ser capaz de generalizar de manera correcta. Con respecto a los datos se pueden dar diferentes problemas: pocos datos para hacer el entrenamiento, muestra no representativa, datos con poca calidad o datos irrelevantes. Cuando un ser humano está aprendiendo a distinguir nuevos objetos basta con decirle que dicho objeto es, por ejemplo, una mesa, para que a partir de ese momento sea capaz de distinguir mesas sin importar que no sea igual a la que conoció originalmente. Para una computadora no es tan fácil hacer esta generalización, es necesario mostrarle miles de ejemplos para que puedan aprender a distinguir entre una mesa y un extenso mar. Así, si hay pocos datos para hacer el entrenamiento, seguramente la generalización no se podrá hacer.

Cuando se quiere generalizar es necesario un método de muestreo que permita tener datos representativos para hacer una generalización, de lo contrario el modelo se adaptará a los datos que recibe y, cuando haya datos nuevos que sean muy distintos a los datos con los que se entrenó, seguramente tendrá errores al momento de explicar el fenómeno. A esto se llama sesgo por muestreo. Una de las partes más importantes al momento de querer un buen modelo utilizando técnicas de aprendizaje de máquina es tener las características necesarias para hacerlo. Cuando tenemos los datos crudos hay que transformarlos a números para que se puedan utilizar en los modelos para explicar un fenómeno. La técnica para hacer esto se llama ingeniería de características e involucra la selección de las características más relevantes, transformación de los datos para crear nuevos y más útiles datos y crear nuevas características obteniendo nuevos datos para así evitar tener datos irrelevantes o con poca calidad.

Dentro de los algoritmos de aprendizaje de máquina hay uno que ha tomado mucha importancia en los últimos años gracias a la cantidad de datos con los que

se cuentan y a la capacidad de cómputo disponible: las redes neuronales.

Las redes neuronales son la base de la técnica conocida como *Deep Learning*, y aunque retomaron su importancia hace poco tiempo, la realidad es que han estado en la discusión científica desde 1943 cuando Warren McCulloch y Walter Pitts las introdujeron por primera vez en su trabajo titulado "A Logical Calculus of Ideas Immanent in Nervous Activity".<sup>3</sup>

La neurona artificial se creó gracias a la inspiración que los investigadores obtuvieron del cerebro y, específicamente, de las neuronas naturales. Una neurona es la célula que lleva a cabo las funciones básicas dentro del cerebro. Cuando una neurona recibe suficientes neurotransmisores se activa mandando una señal a sus vecinas. A simple vista pareciera que el trabajo es algo muy sencillo, pero cuando vemos esta funcionalidad a muy alto nivel, con millones de neuronas conectadas, la dificultad aumenta exponencialmente.

Teniendo claro cómo es que esta tecnología disruptiva se comporta podemos analizar de mejor manera las aplicaciones de ésta en distintos contextos, en este caso abordaremos el contexto contable y financiero.

El proceso descrito trata de simular las conexiones neuronales, haciéndolas capaces de procesar una gran serie de datos, traducirla en información y generar fundamentos para la toma de decisiones, todo esto de manera interna, apoyándose en los algoritmos de entrada, proceso y salida.

Se pueden construir redes neuronales artificiales para muchos objetivos, un ejemplo claro es en el pronóstico de variables financieras relevantes. Lo interesante del tema es que una herramienta de este tipo permite enfrentar los problemas con un enfoque distinto al de los modelos lineales, se puede llegar a un análisis holístico de un problema financiero en específico, teniendo en cuenta que la profundidad del modelo cobrará su valor en toda la fase previa de investigación y desarrollo que el mismo implica. Desde la recolección de los datos que permitirá activar el proceso de aprendizaje, hasta las conexiones existentes y los parámetros, que se decidan para contar con una salida precisa del proceso que cumplen las neuronas artificiales.

Otro ejemplo de cambio de paradigma en el mundo de los negocios con implicación en la profesión contable es el cálculo de los impuestos. En este terreno ya se han notado diferencias desde que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) desarrolló un sistema tecnológico que recoge los ingresos y egresos de los contribuyentes y hace mucho más amigable el proceso, pero, ¿qué tal si mediante un proceso más sofisticado de aprendizaje de máquina se pudiera ser más

preciso, implementando todo lo que contemplan las leyes fiscales en cuanto a deducciones autorizadas y junto con los CFDI de ingresos y egresos, llegar a un cálculo de impuesto a pagar? En el caso del IVA se podría replicar el proceso, ya que recientemente se han implementado los CFDI pago.

La Robotic Process Automation (RPA) es otra vertiente de la inteligencia artificial y el aprendizaje de máquina que ha ido entrando con gran fuerza en el mundo de las tareas del contador actual. Esta herramienta permite realizar tareas repetitivas, logrando disminuir la ejecución manual y los tiempos de resolución, lo que se traduce en menores costos en estas tareas. Un ejemplo muy claro es la preparación de facturas. Mediante un software de RPA se puede definir un sistema de flujo de procesos básicos que reflejen las políticas de facturación de la empresa, una vez definido, el *software* tiene acceso al ERP de la empresa donde desarrolla toda la tarea, desde el inicio de sesión, pasando por la revisión de datos, hasta el envío de la factura por correo electrónico al solicitante.

Ante esta ola de cambios, es inevitable que se planteé la pregunta: ¿desaparecerá la profesión contable? La respuesta es clara, no lo hará, simplemente está mutando y se está adaptando, como lo ha hecho al paso de los años. Es innegable que el trabajo de los Contadores en las tareas repetitivas se verá disminuido hasta verse eliminado completamente, lo cual nos debería parecer agradable, ya que nos veremos alejados de lo tedioso y nos ubicará en áreas de generación de mayor valor para la empresa. La inteligencia artificial se encuentra en un nivel básico donde se derivan conclusiones con base en análisis sustentado en principios básicos y lógicos.

Los Contadores debemos aportar nuestro razonamiento abstracto para que, junto con los desarrollos que se han hecho en el área de la inteligencia artificial, podamos mejorar procesos y sistemas innovadores para solucionar problemas dentro de las empresas o para proponer soluciones que mejoren los procesos internos y hagan más eficiente la operación.

Es inútil y hasta absurdo ver a la tecnología como una enemiga, debemos tenerla como un aliado dentro de nuestro desempeño como agentes generadores de valor, que es a lo que debemos aspirar con base en nuestro conocimiento contable y las respectivas decisiones como Contadores de vanguardia. 

1 Nathaniel Rochester, Claude E. Shannon, John McCarthy, Marvin L. Minsky. *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*. 1955.

2 Géron, Aurélien. *Hands-On Machine Learning with Scikit-Learn & Tensor Flow*. Sebastopol, California, 2017.

3 Pitts, Warren McCulloch y Walter. *A Logical Calculus of Ideas Immanent in Nervous Activity*. 1943.



## Cultura de administración de riesgos

Análisis del uso de opciones en México

HUGO FRANCISCO ESCÁRCEGA JIMÉNEZ  
Alumno de la Licenciatura en Contaduría Pública y Estrategia Financiera del Instituto Tecnológico Autónomo de México

Revisado por la Dra. Araceli Espinoza Elguea, investigadora del Departamento Académico de Contabilidad del Instituto Tecnológico Autónomo de México

### Síntesis

Una herramienta eficiente para administrar los riesgos de una empresa es el uso de derivados, en particular el uso de opciones. Sin embargo, son relativamente pocas las empresas en México que hacen uso de ellos y son aún menos las que los usan adecuadamente para gestionar sus riesgos.

**E**n cada empresa se debería contar con un comité y con una estrategia de administración de riesgos, en la cual se determine cómo identificar los mismos, cómo medirlos y cómo administrarlos, además de definir el nivel de tolerancia al riesgo de la compañía. Tanto el comité como la estrategia de administración de riesgos deberían auxiliar a la toma de decisiones de la empresa.

En México, desafortunadamente, la mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada administración de riesgos, por lo cual muchas quedan vulnerables a sufrir pérdidas significativas.

Este artículo tiene la intención de examinar la falta de cultura de administración de riesgos en México, haciendo énfasis en las causas y las posibles soluciones al escaso uso de las opciones financieras.

### La cultura de administración de riesgos

Es un término que aborda todos los valores, conocimientos, creencias y actitudes relativos al riesgo, compartidos dentro de una empresa.

Es importante resaltar que la administración de riesgos no conlleva a la eliminación de todos los riesgos de la organización. El Institute of Risk Management (IRM) menciona que una cultura de administración de riesgos efectiva es aquella que permite y recompensa a individuos y grupos de personas por asumir los riesgos correctos de una manera informada.<sup>1</sup> Por lo tanto, existen ciertos riesgos que la empresa debe aceptar. La razón de esto se debe básicamente a un análisis de relación costo-beneficio, por lo que la empresa tiene permitido tomar aquellos riesgos que estén recompensados con un beneficio esperado adecuado.

De manera general, una administración de riesgos efectiva es aquella que logra identificar cuáles son los riesgos que debe evadir, los que debe reducir o mitigar, los que debe compartir o asegurar y, por último, los que debe aceptar.

Por consiguiente, es imprescindible que en cada organización se establezca una metodología para gestionar los riesgos. De este conjunto de procesos se deriva la

El **establecimiento de un Gobierno Corporativo** es un excelente punto de inicio para el **desarrollo de una cultura de riesgos**

estrategia de administración de riesgos de la compañía. Actualmente, ya existen marcos de referencia, como COSO ERM que, justamente, ayudan a implantar esta metodología. Cualquiera de estas metodologías, de manera general, contempla los siguientes pasos: desarrollar la estrategia, identificar los riesgos, evaluarlos y medirlos, seleccionar la respuesta ante ellos y, por último, el monitoreo y supervisión continua de los mismos.

Una administración de riesgos efectiva y eficiente puede aportar beneficios notables, tales como: una mejor protección de los activos, creación de valor, optimización de recursos, toma de riesgos recompensados, apoyo en la toma de decisiones y un incremento en la confianza de terceros.

Ante todo esto, ¿quién es el responsable de establecer la gestión de riesgos de la empresa? Es el cuerpo directivo y/o el consejo de administración (en caso de que este último exista) quienes definen el rumbo deseado de la empresa por medio del establecimiento de la estrategia y, por lo tanto, son los responsables de establecer el nivel de apetito o tolerancia al riesgo de la organización, el cual se toma como base para el desarrollo de toda la metodología de riesgos.

## La CONDUSEF informó que solo 30% de los habitantes cuenta con nociones de educación financiera

Existe un concepto relevante para este tema llamado *tone at the top*. Este concepto es el elemento más importante del ambiente de control de la compañía y es un prerrequisito para un Gobierno Corporativo sólido. Básicamente, se refiere al comportamiento y al compromiso mostrado por la dirección hacia la cultura y los valores de la empresa, entre los cuales debe estar la gestión de riesgos. Lo más destacable del *tone at the top* es que permea sobre toda la compañía, ya que tiene un determinado efecto de “cascada” sobre los niveles inferiores en la organización.

Por lo tanto, es el cuerpo directivo sobre quien recae fundamentalmente la responsabilidad de establecer, comunicar, fomentar y hacer cumplir una cultura de riesgos que se mantenga alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Sin embargo, el Consejo de Administración puede (y es recomendable que lo haga) delegar la autoridad mediante la constitución de un Comité de Riesgos que se encargue de desarrollar e implementar la metodología de administración de riesgos. Cabe mencionar que la dirección no debe interpretar esto como un completo deslindamiento de la responsabilidad de la gestión de riesgos. Al contrario, el cuerpo directivo debe llevar a cabo labores de monitoreo y mantenerse en constante contacto con el Comité, a fin de obtener información para una mejor toma de decisiones.

Además, la estrategia de administración de riesgos debe estar correctamente documentada. Fabiola Juscamaita, Socia de Consultoría de EY, menciona que el hecho de tener la cultura transcrita en códigos o documentos normativos genera la sensación de obligación por parte del colaborador de adoptar este código transcrito.<sup>2</sup>

### El caso de México

En México, la cultura de administración de riesgos parece ser solo una característica de ciertas grandes empresas, especialmente de aquellas que cotizan en bolsa. Tanto la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) como la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) estipulan que la implementación de un Gobierno Corporativo es obligatoria para las emisoras que cotizan o emiten deuda pública.

El establecimiento de un Gobierno Corporativo es un excelente punto de inicio para el desarrollo de una cultura de riesgos puesto que incluye la creación de órganos de gobierno especializados, rendición de cuentas y la implementación de procesos internos para un mejor control interno, entre otros. Sin embargo, son relativamente pocas las pequeñas y medianas empresas que cuentan con la implementación del mismo.

En 2017 la compañía de servicios profesionales KPMG realizó una encuesta sobre administración de riesgos<sup>3</sup> a directivos de grandes empresas de distintas industrias de México, de las cuales 48% cotizaban en bolsa. Los resultados más relevantes de este tema fueron los siguientes:

- > 91% de los encuestados reconocieron haber enfrentado la materialización de algún riesgo durante los 12 meses anteriores al estudio (17% debido a fraude por parte de proveedores, empleados o clientes).
- > 67% afirmaron haber tenido pérdidas económicas por la materialización de riesgos. Sorprendentemente, de estas empresas, 29% señaló desconocer el monto total que representó para su empresa la materialización del riesgo.

- > 49% de las organizaciones ya cuentan con algún tipo de metodología de gestión de riesgos; 27% indicó que apenas están trabajando en desarrollarla y 24% de las empresas no cuenta con ninguna metodología.

Los números muestran evidencia de la falta de una adecuada administración de riesgos en la mayoría de las empresas en México. Además, estas cifras son alarmantes considerando que este estudio solo refleja la realidad de las grandes compañías. Si la encuesta incluyera la información de pequeñas y medianas empresas, las cifras probablemente serían más deficientes.

De esta manera, si son escasas las compañías que atienden correctamente la gestión de sus riesgos, seguramente también es inferior el número de empresas que usan opciones financieras con fines de cobertura de los mismos. Se mencionan las opciones, ya que son uno de los instrumentos financieros que poco a poco han ido convirtiéndose en una herramienta popular para la administración de riesgos.

### ¿Qué son las opciones?

Primeramente, un derivado es un instrumento financiero cuyo valor es determinado con base en el precio de un activo subyacente. Los principales ejemplos de derivados son: futuros, *forwards*, opciones y *swaps*.

Este artículo centra su análisis en las opciones, las cuales son instrumentos financieros establecidos en contratos que otorgan al comprador de la opción el derecho, mas no la obligación, de comprar o vender cierta cantidad de bienes o valores a un precio y en una fecha predeterminados. Un *Call* es aquella opción que otorga el derecho a comprar y un *Put* es aquella que otorga el derecho a vender.

### Uso de opciones en la cultura de administración de riesgos

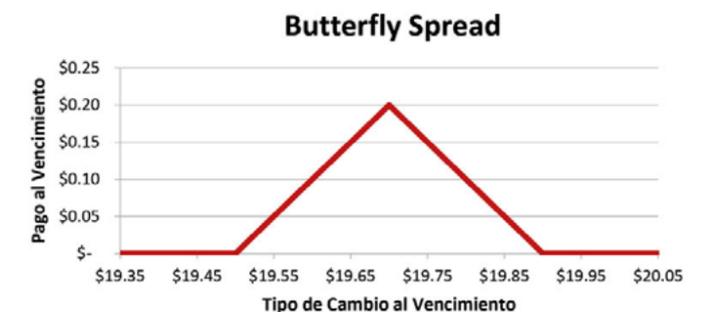
Los individuos que adquieren opciones financieras lo hacen por dos distintas finalidades: especulación o cobertura de riesgos. Este último uso es el que sirve de interés para este análisis. En pocas palabras, las opciones permiten a las empresas cubrir sus posiciones ante la volatilidad en el precio de los activos pertenecientes a la operación de la compañía.

Por ejemplo, considerando el caso de una empresa productora de algodón, los directivos podrían estar preocupados por una disminución en el futuro del precio “spot” del mismo. Si la compañía adquiere opciones *Put* podría de cierta manera asegurar el precio de venta futuro del algodón, con lo cual tendría un mayor control sobre sus ingresos. De la misma manera, una

empresa que requiera fuertemente de gas licuado de petróleo (LP) para su operación, ante la incertidumbre de que el precio “spot” del gas subiera, entonces podría adquirir opciones *Call* para cubrirse de una subida repentina en el precio del activo.

Por otra parte, existen estrategias de cobertura más complejas, las cuales combinan dos o más opciones. Ejemplos de estas estrategias son los: *spreads*, *straddles*, *strips* y *strangles*, entre otros.

Tomando el caso de un *Butterfly Spread*, el cual se puede construir a partir de cuatro opciones *Call*, una empresa mexicana exportadora de café podría beneficiarse de esta estrategia. Considerando que todos sus clientes le pagan en dólares, la compañía se ve fuertemente afectada cuando el tipo de cambio disminuye, aun cuando este cambio sea pequeño. Si el tipo de cambio actual es de \$19.70 y se espera que este tenga poca volatilidad, la compañía podría comprar dos *Call* con precios de ejercicio de \$19.50 y \$19.90, y por el otro lado vender dos *Call* con precios de ejercicio de \$19.70. Para cada *Butterfly Spread* que construyera, el diagrama de pagos sería el siguiente:



De esta manera, la empresa reduciría el riesgo de sufrir pérdidas por una ligera disminución en el tipo de cambio.

Estos casos prácticos se pueden extender a la gran mayoría de las empresas. Asimismo, las opciones ayudan a cubrir otro tipo de riesgos, como puede ser el riesgo de tasa de interés. En resumen, las opciones ayudan a reducir las pérdidas ocasionadas por la volatilidad de prácticamente cualquier activo relacionado con la empresa, en especial de aquellos cuyo valor cotice en los mercados. Esto les permite mejorar su administración de riesgos, la planeación y la toma de decisiones.

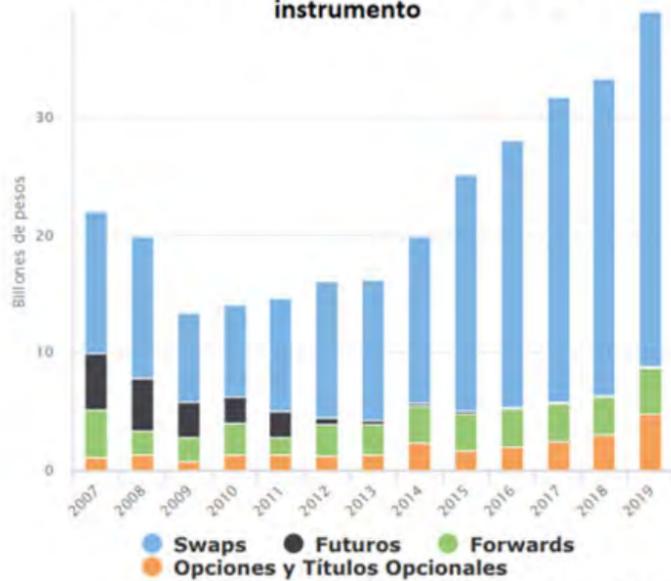
### Uso de opciones en México

Para analizar el uso de opciones en México se obtuvo la siguiente información de bases de datos de Banxico<sup>4</sup> y del Banco de Pagos Internacionales (BIS):<sup>5</sup>

Como se puede observar en las gráficas 1 y 2, en México el uso de derivados ha tenido un incremento significativo desde la crisis financiera de 2009. En particular, el valor nominal de las opciones vigentes ha aumentado de .78 billones de pesos en diciembre de 2009 a un valor de 4.81 billones de pesos a agosto de 2019. Esto representa un aumento de alrededor de 517% en un plazo aproximado de 10 años.

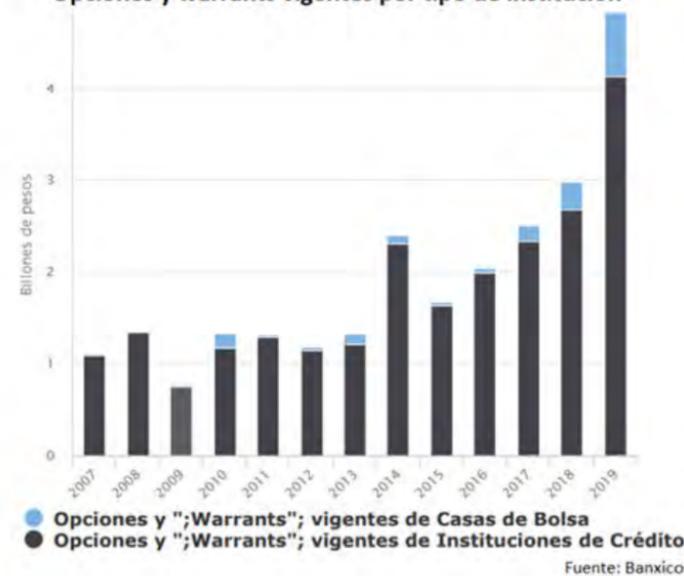
Gráfica 1

## Estructura de los derivados vigentes por tipo de instrumento



Gráfica 2

## Opciones y warrants vigentes por tipo de institución



Sin embargo, la perspectiva cambia cuando se comparan estos valores con los del resto del mundo (cuadro 1). Al comparar las cifras a finales de 2018, el uso de derivados en México representa menos de .001% del mercado global de opciones.

Cuadro 1  
Montos nacionales de opciones vigentes en el mundo  
(en billones de pesos)

	2018
Bolsas de Valores	1,075,473
Mercado "Over the Counter"	1,117,856
Divisas	228,454
Tasas de interés	813,572
Acciones	67,164
Materias primas	8,666
Total	2,193,329

Fuente: BIS.

Existen dos principales razones que explican el escaso uso de opciones en México. En primer lugar, existe una notoria falta de educación financiera. En febrero de 2019, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) informó que solo 30% de los habitantes cuenta con nociones de educación financiera, en contraste con naciones como Suecia, Noruega o Dinamarca, cuyo porcentaje de población informada en dicha materia supera 70%.<sup>6</sup> Ante esto, son muchos los mexicanos que continúan usando métodos informales e ineficientes de ahorro, como son las tandas o guardar el dinero "bajo el colchón".

En segundo lugar, en México existe un difícil acceso a los servicios financieros para aquellos que no viven en las grandes ciudades. Acorde con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2018,<sup>7</sup> elaborada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y por el INEGI, 32% de los mexicanos no cuentan con ningún producto financiero (cuenta de banco, crédito, seguro, cuenta de ahorro para el retiro, etc.). Asimismo, la CONDUSEF menciona que en México solo 35 de cada 10,000 personas invierten directamente en Bolsa, comparado con 60 de cada 100 en EE.UU.<sup>8</sup>

Ante esta lamentable situación, hay dos posibles soluciones que pueden ayudar a mejorar estas condiciones. La primera es que el gobierno desarrolle más programas de educación financiera que, en primera instancia, enseñen a los mexicanos las nociones básicas de las opciones financieras. De los pocos mexicanos que están familiarizados con las opciones, la mayoría lo está, debido a que estudiaron alguna carrera en la universidad relacionada con finanzas. Los programas de educación financiera deben implementarse por el país, tanto en las ciudades grandes como en los pequeños poblados, y pueden incorporar elementos como: publicidad en medios digitales, conferencias, visitas a escuelas y a empresas, asesoría financiera, entre otros.

La segunda solución tiene el potencial de ser brindada por medio de las innovadoras empresas Fintech que se están creando o están llegando rápidamente al país. Estas empresas ofrecen servicios financieros mediante tecnologías de información y comunicación como páginas web y aplicaciones para celulares.

Cabe destacar que el uso de dispositivos móviles inteligentes ha aumentado significativamente año con año. Hasta hace alrededor de diez años, solo las personas adineradas tenían la capacidad de adquirir un celular de este tipo, pero ahora diversas compañías han desarrollado teléfonos inteligentes que se venden a precios accesibles para la mayoría de los mexicanos. Acorde con la Encuesta de Inclusión Financiera, previamente mencionada, de los mexicanos que tienen una cuenta bancaria, el porcentaje de ellos que utiliza banca móvil en su celular subió de 9.5% en el 2015 a 22% en el 2018.

Este notorio incremento del uso de celulares, facilita en gran medida el desarrollo de las empresas Fintech, las cuales tienen el potencial de aumentar el uso de opciones en México si logran implementar plataformas accesibles en las que cualquier persona pueda adquirir y vender opciones financieras eficientemente por medio de su celular.

En conclusión, a pesar de los múltiples beneficios que existen al contar con una adecuada cultura de administración de riesgos, como son la creación de valor, la salvaguarda de los activos y una mejor toma de decisiones, son considerablemente pocas las empresas en México que prestan atención a ello. La implementación de alguna metodología de gestión de riesgos se encuentra disponible para cualquier empresa, ya que no es necesario ser un verdadero especialista en riesgos para poder implementarla (considerando que varias de ellas comprenden pasos relativamente sencillos). Aunque la metodología implementada no sea la mejor, representará un importante primer paso hacia el desarrollo de una cultura de administración de riesgos en la compañía y, asimismo, dará lugar a una ventaja competitiva sobre las demás empresas en la industria que no se preocupen por gestionar sus riesgos.

Por otra parte, una herramienta eficiente para gestionar los riesgos de una empresa es el uso de opciones

financieras. Sin embargo, todavía quedan muchos millones de mexicanos que continúan excluidos del uso de ellas, debido a una falta de educación financiera y a un difícil acceso al mercado de opciones. En este sentido, las empresas Fintech tienen el gran potencial de marcar el futuro del sector.

Asimismo, se debe contar con un sistema de educación financiera que permita a las empresas familiarizarse con las opciones para poder usarlas eficientemente en su operación. Una mayor cultura de administración de riesgos y un mayor uso de opciones en México, son piezas fundamentales para incrementar el bienestar privado y social.

- 1 Institute of Risk Management. "Risk Culture". Disponible en: <www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-culture.aspx>. Consultado el 28 de septiembre de 2019.
- 2 Juscamaita, F. (2016, 23 de noviembre). "Cultura de gestión de riesgos". *Perspectivas EY Perú*. Disponible en: <www.perspectivasperu.ey.com/2016/11/23/cultura-de-gestion-de-riesgos/>. Consultado el 28 de septiembre de 2019.
- 3 KMPG (2017). Encuesta de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento: Gestionando el control.
- 4 Banco de México. "Mercados financieros: Derivados". Disponible en: <https://www.banxico.org.mx/IndicadoresGraficos/actions/contenido-Portal/mercadosFin/1/3>. Consultado el 30 de septiembre de 2019.
- 5 Banco de Pagos Internacionales. "Derivatives Statistics". Disponible en: <https://stats.bis.org/statx/toc/DER.html>. Consultado el 30 de septiembre de 2019.
- 6 Notimex (2019, 21 de febrero). "Mayoría de mexicanos no cuenta con educación financiera: Condusef". *El Economista*. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Mayoria-de-mexicanos-no-cuenta-con-educacion-financiera-Condusef-20190221-0113.html>. Consultado el 30 de septiembre de 2019.
- 7 Comisión Nacional Bancaria y de Valores e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera.
- 8 Zepeda, C. (2019, 4 de septiembre). "Falta de cultura financiera en México es una 'falla de mercado': BMV". *El Financiero*. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/falta-de-cultura-financiera-en-mexico-es-una-falla-de-mercado-bmv>. Consultado el 30 de septiembre de 2019.

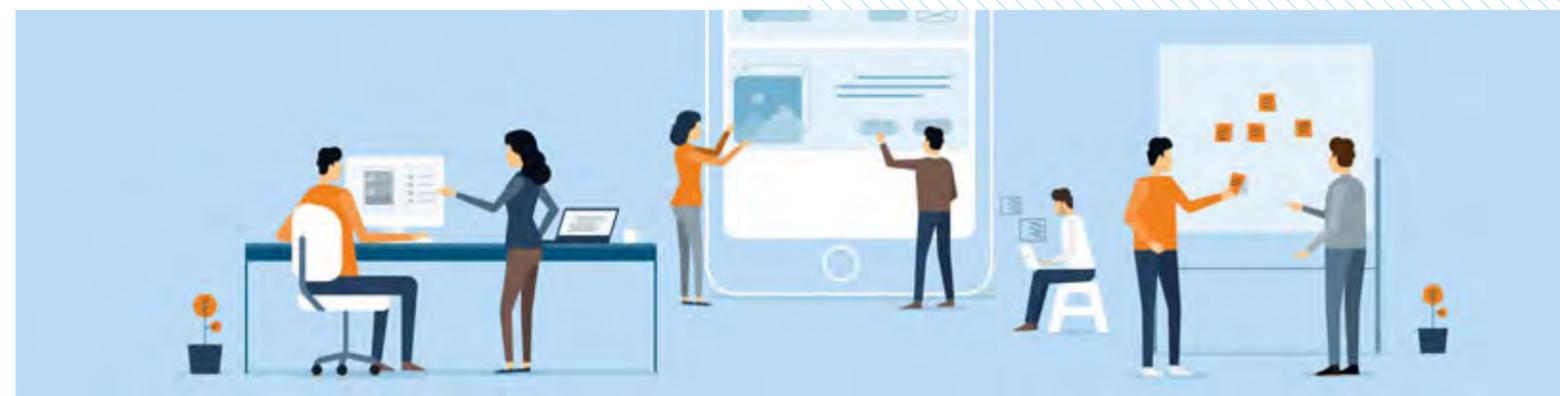
## Bibliografía

McDonald, Robert L. (2013). *Derivatives Markets* (tercera edición). EUA: Pearson.

## Páginas web

Bungartz, O. (2019, 10 de enero). "Cómo crear una cultura de riesgo en toda la empresa". RSM. Disponible en: <https://www.rsm.global/mexico/es/perspectivas/case-studies/como-crear-una-cultura-de-riesgo-en-toda-la-empresa>. Consultado el 28 de septiembre de 2019.

Deloitte (2012). "Cultivando una cultura inteligente en riesgos". Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/audit/articulos/cultivando-una-cultura-inteligente-en-riesgos.html>. Consultado el 28 de septiembre de 2019.



# Transformación Digital



Por Dr. René Martín Torres Fragoso | Presidente y Director General de CONTPAQi

La transformación digital se origina por cambios en el comportamiento de los consumidores, lo cual obliga a las empresas a realizar cambios en sus modelos de negocio para adaptarse a estos cambios de comportamiento. Si las empresas cambian, entonces el Contador también debe cambiar. En este artículo menciono los cambios profesionales que debe de hacer el contador, así como las tecnologías clave que le ayudaran a él y a su empresa a realizar esta transformación.

Muchos entienden por transformación digital como cambiar procesos manuales por procesos automatizados, preferentemente por medio de las tecnologías de la información, creen que por tener aplicaciones en la nube<sup>1</sup> ya realizaron la transformación digital y no hay nada más alejado de la realidad.

La transformación digital es una consecuencia de cambios en el comportamiento del consumidor que, para responder a ellos, ha utilizado la tecnología como un medio para satisfacer esas necesidades. Al hablar de cambios en el comportamiento yo identifiqué los siguientes:

## Inmediatez de las cosas

Hoy los consumidores nos hemos acostumbrado a disfrutar de los bienes y servicios al instante, no queremos esperar, los queremos aquí y ahora. Para que esto suceda es necesario digitalizar el bien, ponerlo en la nube y acceder a él sin la necesidad de acudir a algún intermediario para poder disfrutarlo. Este simple cambio transformó muchas industrias como la mensajería, la fotografía, la música y los videos, arruinando a aquellas empresas que no entendieron este cambio. ¿Mala suerte? No lo creo, más bien una falta de visión.

Había una compañía llamada BlackBerry<sup>2</sup> que producía teléfonos celulares los cuales tenían un sistema de mensajería instantánea propio que era gratuito para que sus usuarios se comunicaran entre sí y se llamaba BBM.<sup>3</sup> Realmente era muy popular entre los usuarios de los teléfonos BlackBerry al grado que decían “mándame un BB”. Si tu no tenías un teléfono BB prácticamente estabas aislado socialmente, no te enterabas ni de fiestas, ni de reuniones, de nada te enterabas. El Director General de la empresa propuso a su Consejo de Administración abrir su plataforma de BBM a otros teléfonos celulares de sus competidores y así expandir su mercado, a lo cual contestaron que NO porque esa era su ventaja

competitiva que cómo se la iban a dar a sus competidores. Lástima, porque BlackBerry pudo haber sido el WhatsApp de la mensajería instantánea, qué falta de visión. Fin de la historia.

¿Recuerdas a Blockbuster? Era el líder rentando películas y videojuegos, se ufanaba al decir que ya era un ritual familiar acudir a la tienda Blockbuster a rentar las películas que la familia quería disfrutar durante el fin de semana. Tuvo la oportunidad de adquirir a Netflix que por soberbia y ceguera estratégica desdeño. Blockbuster inventó el buzón nocturno para la entrega de películas (iba uno hasta en pijama para entregarlas) porque si no lo hacías a tiempo te cobraban rentas adicionales como multa. Todos conocemos el desenlace de esta historia, hoy Blockbuster no existe y Netflix es líder en el sector de películas por medio de la tecnología de streaming,<sup>4</sup> con un modelo de pago por suscripción para disfrutar a la hora que quieras, cuando quieras y donde quieras, de todas las películas disponibles en lugar de pagar por la renta de cada una, inclusive hoy es uno de los productores de películas más importantes del mundo.

¿Te suena Kodak? Era una gran compañía que producía cámaras y rollos fotográficos que requerían de un proceso de revelado para poder ver la fotografía. Era común que los viajeros de placer llevarán consigo una maletita con su cámara y con muchos rollos fotográficos. Tomaban muchas fotos por si salían mal y al regresar de su viaje acudían a un laboratorio de revelado para obtener las fotografías impresas para poder almacenarlas en el álbum familiar. Si una de las fotos salía oscura o movida ya no tenías la oportunidad de repetirla. Kodak inventó la fotografía digital, pero sus ejecutivos estaban tan enamorados de su arte que dijeron que una fotografía digital jamás iba a igualar en calidad a una fotografía analógica y no le prestaron atención a su invento. Hoy Kodak ya no existe, no entendieron que las personas queríamos tomar una foto e inmediatamente queríamos ver cómo había salido porque si no nos gustaba la borrábamos y si sí nos gustaba la subíamos a Facebook

(1) Nube se refiere al conjunto de hardware y software que se ejecuta a través de internet en una red de servidores alojados en cualquier parte del mundo y esto es algo tan difuso como una nube. (2) Todas las marcas mencionadas en el artículo son marcas registradas por sus respectivos propietarios. (3) BBM son las siglas de BlackBerry Messenger. (4) Streaming es un término que hace referencia al hecho de ver videos o escuchar música descargando fragmentos secuenciales sin la necesidad de descargarlo completamente.

para compartirla inmediatamente con miles de usuarios en la red social. Las cámaras y la fotografía digital dominan hoy el mundo, creando una industria totalmente diferente. Kodak quedó atrapado en su propio modelo de negocio, prácticamente regalaban las cámaras porque donde ganaban dinero era con la venta del rollo y principalmente en el revelado, cobrando al usuario y cobrando al laboratorio por los químicos utilizados para el revelado. Con la fotografía digital todo esto se hizo innecesario.

Netflix también inventó una industria muy diferente basado en la inmediatez de las cosas y en la tecnología para digitalizar un producto que antes se entregaba físicamente en videocasete o en DVD, Kodak inventó la fotografía digital y no supo cómo reinventarse y capitalizarla para substituir sus rollos fotográficos físicos y el proceso de revelado.

¿Está en peligro tu empresa de ser el próximo BlackBerry, Blockbuster o Kodak? ¿Qué significa la inmediatez de las cosas para tus clientes en la experiencia de compra (compra, entrega, uso, complemento, mantenimiento y desecho)? ¿Puedes cambiar algo de tu modelo de negocio para lograrlo? ¿Cuáles son las tecnologías clave para hacerlo? Todas estas preguntas son las que debe el empresario responder y nosotros los contadores somos las personas idóneas para ayudarlo a responderlas y llevarlas a cabo para la transformación digital de la empresa.

## La desintermediación del mercado

Además de la inmediatez de las cosas, hoy tenemos consumidores mejor informados capaces de buscar información en el internet para seleccionar el producto que mejor les satisfaga y comprarlo en el lugar que mejor les convenga, al mejor precio, sin necesidad de un intermediario.

*En un mercado donde existe mucha información para que el consumidor pueda escoger el producto que mejor satisface sus necesidades, las características a decidir son pocas y el margen al vendedor es alto, es un*

*mercado que tiende a eliminar los intermediarios que no le agregan valor.*

Cuando nosotros iniciamos nuestra empresa (CONTPAQi) en 1984 compramos dos computadoras IBM PC que nos costaron alrededor de 3,000 dólares cada una. El vendedor por supuesto que estaba feliz pues con esa venta había obtenido las ganancias del mes pues los márgenes eran de alrededor del 50%.

Para ese entonces, un muchacho muy listo de 19 años mientras estudiaba la universidad comenzó a comprar partes de computadoras y a ensamblarlas él mismo en su dormitorio para venderlas directamente a otros estudiantes, más baratas de lo que las encontraban en las tiendas, llamó a su compañía PC Limited que después se convirtió en Dell Computer Corporation que transformó la venta de computadoras en el mundo al hacer la venta directa sin intermediarios.

Dell publicaba ofertas donde la computadora se vendía con un margen negativo (es decir perdía dinero en lugar de ganar). Cuando el usuario llamaba a un 01-800 o entraba a su página de internet, le ofrecían productos adicionales como más memoria, mejor velocidad del procesador, más espacio en disco, que al final esa computadora terminaba ganándole un margen positivo.

*Cuando hay un mercado con márgenes muy altos, da lugar para muchas ineficiencias donde otras empresas pueden vivir. Cuando los márgenes se reducen el mercado se vuelve más eficiente eliminando intermediarios que no agregan valor.*

Dell fue de los primeros fabricantes en vender sus productos a través de una plataforma de comercio electrónico sin necesidad de intermediarios, lo cual lo volvió muy competitivo en precio y servicio. IBM, a pesar de ser el inventor de la PC, no pudo competir y cedió todas sus operaciones de PC a Lenovo, convirtiéndolo en el proveedor preferido de IBM para proveer este tipo de soluciones.

Como empresa, revisa todo el ciclo de compra o de servicio de tus clientes y checa si algunos de los pasos se pueden omitir con información o se pueden realizar con

tecnología como una plataforma de comercio electrónico o con una aplicación móvil, si es así entonces son susceptibles de desintermediar trasladando esos ahorros a tu margen de utilidad o compartiéndolo con tu cliente.

Si tu empresa es una intermediaria asegúrate de agregarle valor al cliente y que así él lo perciba porque si no, corres el riesgo de que el consumidor te brinque. Del ciclo de experiencia de compra, checa dónde puedes agregar valor como por ejemplo ayudar a hacer un diagnóstico y asesorarlo en el producto que mejor se adecúe a sus necesidades o capacitarlo, para que te prefiera a ti antes que al fabricante.

Como contadores conocemos muy bien la empresa y sus fortalezas, por lo que podemos ayudar al empresario a tomar la mejor decisión de negocio.

## La eliminación del desperdicio

En una sociedad de consumo existen muchos desperdicios de tiempo y de recursos que generalmente se traducen en costos ecológicos que la sociedad en general tiene que pagar por ellos. Hay industrias muy

ineficientes que de 100% de materias primas que consumen, solo de 30% al 40% se convierten en producto terminado, el resto son desperdicios que se vierten al cielo en forma de CO2 o a los ríos o mantos freáticos.

Por ejemplo, una de las peores inversiones que una persona puede hacer es comprar un automóvil porque está demostrado que en 5 años o 60 meses de uso el automóvil estuvo parado el equivalente a 59 meses y solo un mes continuo estuvo en circulación; es decir, 59 meses se desperdiciaron o el 98% del tiempo. Claro, a la persona que adquiere el automóvil egoístamente le resuelve un problema de movilidad y generalmente va él sólo, pero a la sociedad le genera un problema de contaminación, de embotellamientos y de estacionamiento que todos los ciudadanos pagamos.

Un transporte público eficiente sería claramente una solución para la movilidad de las personas, sin embargo, a alguien se le ocurrió una solución muy creativa eliminando el desperdicio. Por un lado, tienes personas que se quieren desplazar del punto A al punto B y por el otro tienes un automóvil con un chofer y el reto es que ambos se encuentren.



Una compañía llamada Uber diseñó una solución basada en una aplicación móvil y una plataforma en la nube que permite que ambos actores se encuentren y puedan transaccionar. El usuario a través de la aplicación móvil solicita un viaje desde su ubicación a otro lugar y Uber le envía, a través de la misma aplicación, las placas y el nombre del conductor que pasará a recogerla, le dice la ruta que va a seguir y le da un estimado de la tarifa que va a pagar. Al conductor, si acepta el viaje, la plataforma de Uber le dice el nombre del usuario que va a recoger y en dónde se ubica. Uber es una solución digital para eliminar el desperdicio y para ayudar a la movilidad de las personas.

Airbnb es una plataforma similar a la de Uber solo que es para buscar alojamiento vacacional o de corta estancia. Ahora se dice coloquialmente “Uberizar” a modelos de negocio basados en una aplicación móvil y una plataforma en la nube para conectar a dos o más personas.

En tu empresa, en la experiencia de compra de tu cliente, ¿hay algo que puedas Uberizar? ¿Hay desperdicios que

debas eliminar utilizando la tecnología? Por ejemplo, tener en inventario un producto en exceso se convierte en un desperdicio de capital de trabajo ¿Cómo puedes obtener información de la oferta y la demanda? ¿Cómo puedo encontrar otros mercados para vender mi exceso de inventario?

Los contadores conocemos modelos de gestión como “Just in Time” y “Lean Manufacturing” para ayudar al empresario a eliminar el desperdicio, ahorrar en costos y mejorar sus márgenes, para que su empresa sea más competitiva en el mercado.

## La hiper personalización de la oferta

Henry Ford fue el inventor de la producción en serie para masificar la producción de su automóvil Modelo T y fue un gran avance en la vida de las personas, pues disminuyó los costos e hizo accesible la compra de un automóvil a cualquiera. Su famosa frase “cualquier cliente puede tener un automóvil modelo T del color que quiera, siempre y cuando sea negro”, jajaj qué divertido. Hay

muchas frases de Ford muy interesantes como por ejemplo: “Un negocio que solo hace dinero es un pobre negocio”, “si piensas que puedes como si piensas que no puedes en ambos casos tienes la razón” o este otro “el secreto para una vida exitosa es **encontrar nuestro propósito y luego hacerlo**”. Hay muchas personas que van por la vida sin un propósito, deambulando y ensimismadas, solo tienen que levantar la mirada y ver a los otros para agregarle valor a su vida, por ejemplo, con la hiper personalización.

El consumidor de hoy ya no es el que conoció el Sr. Ford, ha cambiado y muchísimo. Prefiere las cosas hechas a su medida, a su gusto, a sus necesidades específicas y por las cuales está dispuesto a pagar.

Los fabricantes de ropa, por ejemplo, antes lanzaban dos temporadas al año, la de Primavera-Verano y la de Otoño-Invierno, Zara por su parte lanza al mercado 52 temporadas, una cada semana, garantizando a sus clientes producciones cortas y cierta exclusividad.

Los fabricantes de automóviles como Porsche, BMW, Audi y otras marcas, desde sus páginas de internet, te permiten configurar tu automóvil tal como tú lo quieres, el color exterior, los rines, los interiores, las opciones de entretenimiento, el motor, opciones de seguridad, etc. Le añades lo que quieres y le quitas lo que no quieres y no estás dispuesto a pagar. Lo vas visualizando cómo va quedando y una vez que lo configuras a tu entera satisfacción vas con tu concesionario preferido y lo solicitas, en un plazo de 90 días tendrás el automóvil de tus sueños en la cochera de tu casa.

Donde sí me quedé con el ojo cuadrado fue cuando fui con mi cardiólogo y me quejé de que, de un tiempo para acá, con la entrada del nuevo gobierno, algunas de las medicinas que me recetaba estaban escasas y que muchas veces tenía que ir de farmacia en farmacia para poder conseguir las. Mi doctor me extendió una nueva receta con las sustancias activas de los medicamentos

que me tomaba y también me dio un folleto de un laboratorio donde me harían mi medicamento en una sola cápsula, totalmente personalizado. Maravilla de maravilla, una sola cápsula en lugar de 5 y mucho más económico. ¡Oh qué feliz soy! Es un genio a quien se le ocurrió esta idea.

Como empresario busca la manera de ofrecerle al cliente opciones para decidir lo que sí quiere y lo que no quiere, de tal manera que sólo pague por lo que va a usar o a consumir.

## El Contador de la cuarta dimensión: el internet de las empresas

Como contadores ayudamos a los empresarios a realizar la transformación digital de sus empresas y para ello empleamos modelos y tecnologías que permite a la empresa adaptarse mejor a su mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes y ganarse así un lugar preponderante en su preferencia.

Todo lo que ocurre en el mundo real y tridimensional el contador lo traduce a números expresados en los estados financieros usando como criterio las Normas de Información Financiera. Hoy es necesario que el contador levante su mirada y descubra que su hacer también abarca una cuarta dimensión que está presente y es inherente a toda transacción, la relación existente entre las cosas y las personas.

El mundo del B2B<sup>5</sup> existe desde hace más de cien años, creado por John Henry Patterson de la empresa National Cash Register Company (NCR) que introdujo la venta agresiva y nuevas técnicas de negocio; en 1883 creó la primera escuela para vendedores profesionales donde tuvo como discípulos a personas como Charles F Kettering y a Thomas J Watson, este último llegó a ser el gerente de ventas de NCR, antes de fundar su propia empresa con el nombre de IBM y que a través de ella se

(5) B2B es un acrónimo de Business To Business, negocio a negocio y han surgido otros acrónimos como B2C Business To Consumer, negocio a consumidor, B2E Business To Employee, negocio a empleado, etc.



encargó de difundir por el mundo las técnicas profesionales de venta aprendidas de Patterson y son las que hoy conocemos y utilizamos; como ves, no hay nada nuevo bajo el sol.

Cuando nos referimos al B2B nos referimos a la relación existente entre el negocio del proveedor y el negocio del cliente que es, y sigue siendo, sobre la base de un único objetivo general: cómo transferir eficientemente el máximo número de productos del balance del proveedor al balance del cliente.

Lo que el cliente haga con el producto ya no es de injerencia para el proveedor. Si el cliente logra los resultados que estaba esperando, ya no es de incumbencia del proveedor. El contador del cliente es del cliente y el contador del proveedor es del proveedor, cada uno preocupado por sus propios resultados.

Esto tiene que cambiar, en un mundo interconectado donde todos dependemos de todos y que hoy lo estamos viviendo con la pandemia del COVID-19, es momento que los proveedores nos preocupemos por los clientes para que logren los resultados que esperan.

Cuando un cliente se levanta en la mañana es probable que tenga alguno de los siguientes objetivos en mente o puede ser una combinación de ellos:

1. Incrementar ventas.
2. Disminuir costos (dinero, tiempo).
3. Mejorar su flujo de efectivo.
4. Mejorar su relación con sus clientes.
5. Mejorar su relación con sus colaboradores.
6. Integrarse en su cadena de valor compartiendo información.
7. Eliminar riesgos fiscales, estratégicos, financieros, etc.
8. Crear ventajas competitivas aprovechando las tecnologías de información y la transformación digital.

9. Mejorar su posicionamiento en la sociedad.

Hoy, hoy, hoy es necesario que el contador, ya sea del proveedor o del cliente, levante su mirada y VEA que alrededor de su empresa existe un ecosistema en un delicado equilibrio, donde todas las empresas dependen de las demás, en una cadena de valor o suministro y que para lograr los objetivos del cliente es necesario mirar hacia adelante y hacia atrás en esa cadena de valor. Bienvenido Contador a la era del Internet de las Empresas, de la conectividad total y de la interdependencia.

Si pongo por ejemplo el objetivo de incrementar ventas, tradicionalmente las estrategias han sido:

1. Vender más a los **mismos** clientes, los **mismos** productos.
2. Vender a los **mismos** clientes, **nuevos** productos.
3. Vender a **nuevos** clientes los **mismos** productos.
4. Vender a **nuevos** clientes **nuevos** productos.

Para lograr lo anterior es necesario ir con tus clientes a preguntarles qué necesitan, también con los clientes de tus clientes, para detectar nuevas necesidades que se convierten en oportunidades para diseñar nuevos productos o para adecuar los existentes, según sea lo más conveniente. Una plataforma de comercio electrónico sería ideal para conectar a una cadena de valor desde el proveedor inicial hasta el consumidor final, manteniendo la información disponible y transparente para todos.

Si queremos mejorar el flujo de efectivo es necesario cobrar a tus clientes más rápido para pagar a tus proveedores también más rápido. En México es común que el ciclo de cobranza sea de 90 a 120 días con lo cual se le da de 3 a 4 vueltas al dinero en un año.

Después del COVID-19 sobrevendrá una crisis económica de profundidad insospechada porque muchas empresas van a desaparecer por falta de liquidez, rompiendo con ello el equilibrio del ecosistema de la cadena de valor. Es

urgente tomar medidas para dotar a las empresas de herramientas que les permita mejorar su liquidez.

*Si se decretara una ley para obligar a las empresas a pagar sus facturas a 30 días máximo de su vencimiento, obligando al gobierno y a las grandes empresas a pagar a 21 días y a las pequeñas y medianas a 30 días, se generaría mayor liquidez en el mercado, dándole 12 vueltas al dinero en el año, creando con eso mayor prosperidad y riqueza para todos. Con esto evitaríamos el cierre de empresas y conservaríamos los empleos.*

**Ponernos de acuerdo** la iniciativa privada, el gobierno y los trabajadores es un recurso y una **competencia clave** para superar lo más rápidamente posible la crisis económica y recuperar el ritmo de crecimiento de la economía mexicana para el bien de México y de nuestras familias.

## Después del COVID-19 ¿Qué sigue? El Happytalismo<sup>6</sup>

Después del COVID-19 tenemos que vivir una nueva economía solidaria, yo me cuido para cuidarte, tú te cuidas para cuidarme. El camino no es el **capitalismo ni el socialismo** porque ambos generan pobreza extrema, tampoco son los neoliberales ni los neoconservadores porque la vida no es cuestión de ideologías. Lo que sigue es el **Happytalismo** porque generando felicidad es la manera de impactar a la sociedad y lograr cambios significativos en la consciencia del ser humano.

Como **empresario** y como **contador** me comprometo a hacer felices a todas las personas que están alrededor de mi empresa:

- A mis clientes proveyendo productos y servicios que les ayude a lograr sus resultados de negocio para que ellos a su vez puedan hacer felices a los demás.

- A mis colaboradores ofreciéndoles retos, que provienen de nuestros clientes, para el desarrollo de sus habilidades, dones y talentos que Dios les dio, para que construyan un proyecto de vida y por consecuencia ganen dinero y no al revés. Que este proyecto de vida incluya a sus familias y a todos sus seres queridos, para que cuando regrese a casa regrese con una gran sonrisa por sus contribuciones realizadas en el día.

- A mis distribuidores para que realicen su proyecto de vida encontrando oportunidades para agregarle valor al cliente y cuenten con los conocimientos y herramientas necesarias para hacerlo, para que tengamos una relación cercana, desarrollemos nuestras habilidades y talentos y compartamos una misma visión de servicio y así puedan hacer felices a sus clientes y colaboradores.

- A mis proveedores y aliados para que su relación con mi empresa sea siempre justa y transparente, para que encuentren nuevos retos que juntos podemos realizar y superar en un ambiente de colaboración y confianza.

- A mis accionistas para darles una adecuada rentabilidad por su inversión, pero sobre todo para que sean partícipes de la transformación de la sociedad y para que se sientan orgullosos de sus aportaciones como una empresa socialmente responsable capaz de compartir la riqueza y la abundancia con todos los demás.

- Con la sociedad en donde opere me comprometo a que mi empresa sea un gran lugar para trabajar y también sea un gran pagador de impuestos que contribuyan al desarrollo y crecimiento del país.

**Como empresario me comprometo a hacer todo lo anterior por una sola razón: porque los amo.**

**René Martín Torres Frago**

Presidente y Director General de CONTPAQI

(6) Happytalismo es un movimiento de personas convencidas que generando felicidad podemos impactar la vida de otros y lograr cambios significativos en la consciencia de las personas. Vean Happytalismo.com

## 15 mitos y realidades sobre la sucesión de la empresa familiar

C.P.C. y M.I. JOSÉ MARIO RIZO RIVAS  
Socio director de Salles Sainz-Grant Thornton en Guadalajara  
mario.rizo@mx.gt.com

Existen muchos mitos en torno a los negocios familiares, y la cuestión es que hasta que no se vive o no se conoce más de cerca es difícil saber qué es realidad y qué no en relación con el interés y la participación de los hijos en un proceso de sucesión.

Muchas empresas familiares albergan una enorme variedad de temores y malentendidos acerca de su propiedad, gobierno corporativo, gestión y sucesión.

Hoy en día resulta bastante común en los empresarios de México tener ciertos prejuicios respecto al proceso de sucesión en las empresas familiares. Sin embargo, es importante recordar que nadie aprende en cabeza ajena y que para trascender a través del tiempo es necesario dejar de lado ciertas ideas preconcebidas de la cultura mexicana. Por ello, a continuación, expongo algunas de esas ideas erróneas que se encuentran arraigadas en los fundadores de empresas familiares, a pesar de los múltiples problemas que traen consigo.

### Mito 1

La institucionalización generará costos y gastos excesivos que terminarán con el cierre definitivo de la empresa familiar.

Las empresas familiares no tienden a institucionalizarse ni hacen nada más que su trabajo. Muchas personas piensan que por ser familiares no hacen ni una planeación estratégica de empresa, tampoco distinguen su misión, visión y valores, ni piensan en objetivos ni se forman ni buscan asesores externos, pero lo cierto es que muchas familias sí se preocupan de todos los aspectos para su negocio, e incluso lo hacen mucho más que otras empresas no familiares.

**Verdad.** Contrario a las creencias, el proceso de institucionalización realizará procesos más eficientes dentro de la empresa y, en consecuencia, eso no provocará el cierre definitivo. Tomemos de ejemplo empresas reconocidas y exitosas como Bimbo, Farmacias Guadalajara, Televisa, Tequila Cuervo y muchas más que han permanecido de generación en generación, siendo capaces de adaptarse a los cambios y obstáculos que se les presentaron, todo gracias a su institucionalización.

### Mito 2

La sucesión llegará de todas maneras, ¿para qué planearla?

**Verdad.** Evidentemente la sucesión llegará en algún punto de la vida del fundador; sin embargo, ¿por qué no ser dueños también de este proceso? Planificar la sucesión con tiempo traerá consigo ventajas a largo y mediano plazo, tanto para el empresario como para su familia, evitando así que este proceso sea causa de estrés y desunión familiar.

### Mito 3

La sucesión es la fuente de las soluciones a todos los problemas de la empresa.

**Verdad.** Si esta fuera la solución, las empresas familiares se la pasarían haciendo procesos sucesorios al menos cada tres años para contrarrestar presiones de la competencia por el mercado a escala mundial, fluctuación cambiaria, aumentos en los precios de las materias primas, servicios, impuestos y hasta problemas laborales. Las empresas por definición deben estar constituidas y administradas a prueba de relevos en sus accionistas, consejo de administración y dirección.

### Mito 4

El sucesor obligadamente debe ser mi hijo mayor.

**Verdad.** Por razones que van desde algunos preceptos contenidos en la Biblia hasta los códigos de las mafias italianas, los hijos mayores siempre se han considerado como el relevo natural, sin reflexionar si este no tiene inclinación para ello y solo desea seguir el mismo camino de su padre.

Sin embargo, es importante recordar que en pleno siglo XXI las personas y las organizaciones son distintas y es responsabilidad de cada uno de los fundadores moldear el entorno convenientemente, así como analizar, con toda honestidad y objetividad, si el hijo mayor es el mejor candidato para dirigir la

empresa y no conformarse con el clásico ardid de que “echando a perder se enseña”. Tal vez un análisis concienzudo de la empresa familiar demostrará que no hay tiempo de aprender, sino de actuar.

### Mito 5

El sucesor en la dirección de la empresa forzosamente tiene que ser de la familia.

**Verdad.** Las empresas más sólidas no se fundamentan en las decisiones con base en personas cuya única validez objetiva sea su sangre. Las empresas en la actualidad para trascender deben basar su sobrevivencia en una planeación estratégica que incluya principalmente en sus objetivos uno global de competitividad que considere a la calidad como uno de los caminos más eficientes y efectivos para lograr la rentabilidad.

### Mito 6

El sucesor en la dirección tiene que haber trabajado previamente en la empresa.

**Verdad.** La experiencia mencionada no es indispensable, aunque se recomienda que antes de asumir la dirección general se le capacite en un proceso previo. El factor común en los muy buenos directores radica principalmente en una sólida formación académica y una amplia experiencia en otras empresas que no tenían mucho que ver con el giro de las organizaciones para las que actualmente trabajan.

### Mito 7

El sucesor tiene que trabajar previamente en un lugar distinto.

**Verdad.** En ocasiones resulta mucho más fructífero que el sucesor aprenda 100% el giro del negocio y su manera de operar. Han existido casos en que se les envía a trabajar a corporaciones distintas y cuando regresan se toman las ideas de esa compañía, en consecuencia, les cuesta más trabajo adaptarse a las ideas y cultura de la empresa familiar.

### Mito 8

El sucesor tiene que ser hombre.

**Verdad.** En la realidad, en las empresas no ocurre el fenómeno de que todas las mujeres son incompetentes y todos los hombres son genios; por el contrario, hay innumerables casos de mujeres con un enorme grado de competitividad.

**Mito 9**

Mis hijos no están listos para la sucesión, son muy jóvenes.

**Verdad.** Esta frase contiene una fuerte carga de relativismo. Se parte de la base de que los hijos que son muy jóvenes tengan 30 o 50 años, dependiendo del concepto que se posea de juventud. La sucesión debe hacerse con base en una cuidadosa preparación y visión a largo plazo.

La experiencia indica que una persona de 30 años o menos puede tener el vigor y la madurez necesarias para dirigir apropiadamente una empresa, en tanto que una de 50 o más tal vez no tenga la capacidad para hacerlo; por tanto, debe analizarse cada caso y a cada hijo sin pasiones, con objetividad y honestidad.

**Mito 10**

El sucesor debe ser preparado y anunciado hasta que yo me muera.

**Verdad.** Seguir con esta tendencia puede resultar suicida para los procesos de desarrollo y expansión de la empresa. La experiencia histórica en esta clase de circunstancias conlleva injustas y dolorosas lecciones que recibirán los que se quedan, no tanto los que se van.

Por lo general, la vida de la empresa se trastorna intensamente al tenor de una dirección que se convulsiona por no tener un líder que sostenga el rumbo, un equipo gerencial atrapado en la duda, un grupo de personal, administrativo y operativo sin directrices y posiblemente un mercado de clientes que, atónitos ante este escenario, deciden satisfacer sus necesidades con otros proveedores más institucionales que le representen un menor riesgo.

**Mito 11**

La influencia de la esposa del fundador “Si tú te sales, la empresa se viene abajo, aguántate tantito más”.

**Verdad.** Esta frase se repite con frecuencia en las casas de los empresarios. Muchas mujeres, literalmente, presionan a sus maridos buscando una permanente satisfacción de bienes materiales, creyendo firmemente que cuando el director-esposo se retire de las riendas del negocio, su prosperidad caerá con estrépito. Otras no repiten la frase citada por objetivos de la negrura mencionada, aunque sí lo hacen por confiar demasiado en la fuerza corporal del atribulado marido.

Ahora bien, si en verdad la empresa familiar se derrumba en cuanto se retire el fundador, quedan muchas dudas con respecto a la eficiente labor que este desarrolló a lo largo de los años como timón máximo de una sociedad

endeble y sostenida con alfileres. Por otra parte, esta encrucijada se resuelve por sí misma; al salir o morir el fundador se muere la empresa, haciendo innecesaria la sucesión.

**Mito 12**

“Si abandonas el trabajo te mueres; no sabes hacer nada más y te va a invadir el aburrimiento en la casa; por cierto, ¿qué voy a hacer contigo todo el día viéndote ahí?”.

**Verdad.** Prácticamente todos los médicos especializados en el campo de la geriatría y la psicología de la llamada tercera edad, están de acuerdo con que un hombre, particularmente un hombre mayor, sin actividad alguna llega a aburrirse tanto que es capaz de reducir su capacidad defensiva ante las enfermedades, inventarse toda clase de padecimientos y hasta autofijarse un creativo inventario de accidentes, tanto en casa como en la calle.

**Mito 13**

Las empresas familiares duran poco.

**Verdad.** Esto puede ser cierto si se compara con la construcción de un país o con una era histórica, pero no necesariamente si se compara con el común de las empresas de cualquier tipo.

Ocurre que es cierto que muchas empresas familiares duran tres generaciones, pero eso significa más de 60 años o incluso cerca de los 100. Es decir, que la expectativa de vida de una empresa familiar es tanta (o tan poca, según se mire) como una empresa no familiar.

¿Por qué mueren? Por razones de competitividad, de modelo de negocio o de otro tipo, siempre similares a la generalidad de los negocios. Más bien los elementos que suelen prologar la vida de una empresa son precisamente aquellos que más se asocian al promedio de empresas familiares, como la sensibilidad al entorno, la cohesión y la tolerancia al cambio. Incluso poseen un factor especial: el interés por dejar un legado a generaciones posteriores. Nadie lo negaría.

**Mito 14**

Dejar la empresa a los hijos y un sucesor es el mejor regalo que se le puede hacer.

**Verdad.** Muchos hijos están deseando heredar y gestionar la empresa de la familia, pero para otros supone una obligación porque tienen otras aspiraciones o sueños en la vida. Antes que pensar en retirarse para ofrecer la empresa a los hijos hay que pensar si realmente la quieren, y si no es así con mucha pena hay

que pensar en darle otra salida a la empresa, por ejemplo, la venta. Puede doler mucho en casos como empresas que llevan siendo gestionadas por varias generaciones, pero a veces renunciar es el mejor regalo para algunos hijos (que no para todos).

**Mito 15**

No es necesario dejar nada por escrito para al sucesor.

Ya que hay confianza, y además si me pides todo por escrito es porque “no me quieres” o “no confías” en mí. En los negocios, haya confianza o no, hay que dejarlo todo por escrito. Es lo más seguro e idóneo, y con ello se puede demostrar todo. No dejarlo por escrito no solo es un gran error, sino que además puede llevar a varios conflictos entre hermanos y en la empresa, especialmente cuando uno piensa que se ha dicho una cosa y otro afirma que es lo contrario.

Aunado a los puntos anteriores, es posible arrojar algunas sugerencias para vencer el “aburrimiento”; sin embargo, si el problema radica en retirarse de la dirección general de la empresa y al mismo tiempo no someterse a un lavado de cerebro viendo televisión diez horas al día ni volverse loco con los gritos al principio maravillosos, ahora espantosos de los nietos, existe un sinnúmero de actividades que se pueden practicar como alternativa.

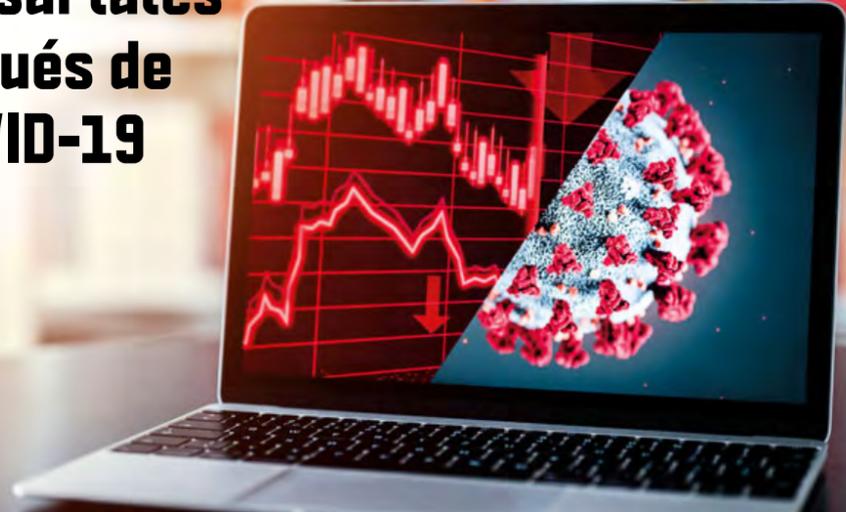
Por ello, les comparto algunas sugerencias clave:

- > Partimos de la base de que el director general saliente se retira de su cargo precisamente porque no quiere adelantar sus hechos biológico terminales, por lo que sí es prioritario y humano, ayudarle a salir con el mayor ánimo y el menor riesgo posible.
- > Por norma general, el propio director entrante es el primero que agradece que su antecesor lo asista con alguna periodicidad en calidad de asesor, ayudándolo a entender, mejorar y hasta reafirmar algunos procedimientos o sistemas que este generó en su momento. El cargo de mentor, consejero o asesor implica algunas visitas cortas (digamos una al mes) que requieren de preparación previa para ser productivas.
- > De ninguna manera sería recomendable dar al ejecutivo saliente un cargo operativo menos completo en apariencia, ya que sería el detonador de nuevos procesos de estrés y ansiedad que demeritarían su capacidad física y mental, regresando al círculo vicioso anterior. Además, la gente a su alrededor seguiría identificando a dos líderes generando confusión y en ocasiones duplicidad de actividades.
- > Otras alternativas son abandonar por completo la empresa y dedicarse a actividades diversas, entre ellas, ser parte de organismos de beneficencia privada y ayuda mutua; o bien, estudiar algo que no se había podido concluir; viajar con la esposa lo que nunca se viajó; reiniciar ese pasatiempo que se abandonó por falta de tiempo. En fin, existen tantas posibilidades como ganas se tenga de encontrarlas y ocuparse en estas.

Finalmente, es importante tener presente que 75% de los problemas empresariales se generan por no tener bien definida una planeación estratégica paralela entre empresa y familia que incluya un plan de sucesión, y que este sea comunicado formalmente a todos los familiares y ejecutivos de la empresa.

A manera de reflexión quiero compartir que no es que las empresas familiares sean superiores o peores. Estas se enfrentan a similares oportunidades y amenazas que el resto, y en muchas ocasiones, también saben lidiar con la definición de roles, con las resistencias a una cultura de empresa o a la diversidad de intereses de sus propietarios. ☞

## Decisiones empresariales después de COVID-19



L.C.C., M.I. y M.A. EDUARDO LÓPEZ LOZANO  
 Director de Grupo Reingeniería Patrimonial, Integrante de la  
 CROSS del IMCP, asesor de la CROSS IMCP Centro y miembro del  
 Colegio de Contadores Públicos de México  
 gruporeingenieriafiscal2019@gmail.com

El gobierno federal previó el regreso en más de mil municipios del país desde mediados de mayo. A partir de junio, paulatinamente todos iremos regresando a la actividad, pero no a la “normalidad” como la conocíamos hasta el 16 de marzo cuando se suspendieron las actividades escolares.

La situación apunta a que no esperemos que el repunte de la actividad sea como simplemente volver a encender la luz, será algo gradual, y el inicio de la nueva “normalidad” será en el otoño o el invierno; en muchos sentidos, este será un verano perdido. Y comentamos de una nueva normalidad, pues en tanto no existan las seguridades en la medicina para acabar con la enfermedad y encontrar la vacuna contra el virus, deberemos continuar el distanciamiento social, lo que modificará de manera irreversible a diferentes industrias y afectará en muy diversas formas a los ciudadanos.

Aunque es recurrente señalar que el cambio es una constante en la vida y, por lo tanto, en los negocios, cuando se enfrentan eventos excepcionales, los líderes deben analizar detenidamente sus herramientas, sistemas, procesos y, sobre todo, estrategias, incluso su estado de ánimo y el de su equipo, para aprender a guiar en esta nueva realidad.

Según los pronósticos serios, regresaremos a la actividad en este junio, pero se acabarán los contagios hasta

finales de ese mes. Pero, insisto, no nos equivoquemos, regresar a la actividad no significa regresar a la normalidad. Lo que hasta el 14 de marzo de 2020 considerábamos “normal” ya no lo será: no será fácil que se autoricen eventos multitudinarios, sufrirá la industria del espectáculo, la de las convenciones, los viajes, el turismo.

Es muy probable que los estados impongan nuevas regulaciones, y dentro del país habrá nuevos protocolos médicos obligatorios, con independencia de ello, las empresas basadas en su experiencia, liderazgo, ética y valores deberán establecer medidas para cuidar la seguridad de sus clientes, proveedores y, desde luego, su personal. Veremos cambios importantes en los procesos y toda la cadena de suministros derivados de esta pandemia.

También deberemos revisar nuestros paradigmas para incorporar al personal; sin discriminar a personas con enfermedades que se denominaron “vulnerables” o personas mayores de edad, sin discriminar a los jóvenes, e integrar equipos de diferentes edades, sin discriminar a aquellos que padecen enfermedades y que podrían ser excluidos de la contratación, lo que sería lamentable.

Otra situación a revisar, en caso de despidos necesarios de personal, es que se cuide mantener a aquellos

que estén por alcanzar los 55 años y que, en virtud de los ordenamientos legales que prescriben la vigencia de derechos, puedan acceder a una pensión, aun cuando no puedan volver a contratarse.

Como sociedad debemos empujar a la obtención de un seguro de desempleo que no afecte las semanas cotizadas ni los fondos acumulados para la pensión por retiro.

La toma de decisiones deberá considerar múltiples factores para disminuir contingencias:

- > Los equipos de trabajo deberán ser más interdisciplinarios.
- > La colaboración entre las áreas deberá revisarse de manera efectiva y constituirá una exigencia para el buen manejo de las entidades.

A partir de ahora, deberemos considerar los siguientes elementos para la toma de decisiones:

### Información

Esta debe ser mucha, confiable y comparable para la toma de decisiones.

### Flujo de caja

Habrà que mantener un control estricto del efectivo. El acceso a capital es importante en todo momento, pero en eventos de crisis se torna fundamental. Realiza diversos escenarios para conocer cuánto efectivo necesitarás para mantener las operaciones, considerando varios plazos, de acuerdo con tu pronóstico de cuánto tardarás en reanudar las operaciones normales.

A menos que tengas reservas, la liquidez puede convertirse en un problema. Determina y divide las necesidades de efectivo en inmediato, corto, mediano y largo plazo.

### Análisis del mercado y la competencia

Una caída en la liquidez y en la rentabilidad de las empresas traerá cambios en la selección de proveedores y prestadores de servicios.

Cambios en la oferta, la demanda o una interrupción de la cadena de suministro tendrán efectos en los precios y los volúmenes de venta que se apreciarán de manera inmediata en el flujo de caja.

Sin duda muchos mercados y productos deberán reconvertirse, como fue patente en los servicios de capacitación y en la impartición de educación, medicamentos, alimentos y supermercados. La tendencia se

continuará y habrá que buscar flexibilidad y nuevos nichos y áreas de oportunidad de mercados.

### Cuentas por cobrar

Considera los siguientes escenarios y busca opciones para disminuir sus contingencias:

- > Analiza la calidad y antigüedad de tus cuentas por cobrar y las posibilidades, incluso jurídicas, de cobro y su costo (en tiempo y costo, y su efecto en las operaciones [no se aconseja con determinados clientes]).
- > Revisa el mercado y, si es posible, impón una tasa de interés, tomando en cuenta que normalmente el periodo promedio de días de cobro aumentará.
- > Revisa tus políticas de crédito y, de ser necesario, ofrece descuentos de contado o pronto pago.
- > Revisa que estén bien conciliadas, respaldadas documentalmente y registradas, y también examina con los abogados su viabilidad de cobro, y con los fiscalistas la posibilidad y beneficio de deducirlas como incobrables, así disminuirán las cargas fiscales presentes o futuras (cuando se generen pérdidas).

### Cuentas por pagar

- > Haz una integración de pasivos (lo que debe tu empresa).
- > Busca extender los plazos y/o diferir los pagos, sin lesionar el trabajo conjunto con tus proveedores, sobre todo los esenciales.
- > Busca renegociar los créditos bancarios y extender sus plazos, de preferencia sin comprometer más activos en garantía.

Analiza y reanaliza las operaciones:

- > Proyectos. Tiempo de maduración, recursos necesarios, viabilidad y riesgo.
- > Inventarios. Disponibilidad, obsolescencia, lento movimiento, políticas de descuento, costos de almacenaje y reposición.
- > Verifica los pronósticos de utilidades y haz un presupuesto y proyecciones del balance general.

No tomes decisiones basadas en la chequera o con la técnica americana llamada *feeling*.

## Asesoría

No somos todólogos, habrá que pensar en el todo y aplicar en concreto.

La toma de decisiones requiere de la asesoría de un grupo multifacético: Contadores con distinta visión: patrimonial, financiera, fiscal; abogados (en materia civil, corporativa, mercantil, penal, fiscal, laboral, protección de datos, prevención de lavado de dinero), ingenieros, psicólogos, administradores y líderes que los integren.

## Usa tus sentidos y habilidades

- > **Vista.** Observa con la máxima atención lo que tus clientes piden, lo que pasa en el mercado, lo que haces bien y lo que no tanto.
- > **Oído.** Escucha a los clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y otras partes interesadas.
- > **Hablar.** Comunícate con honestidad y ética; es fundamental la fidelización de los clientes y colaboradores, ofréceles apoyo sincero.
- > **Sentir.** Cómo está y cómo se proyecta el mercado: ¿hacia dónde me lleva el mercado? ¿Cómo puedo innovar? En la contingencia, los supermercados y restaurantes mudaron a entrega a domicilio; los servicios de verificación de automóviles, ante el cierre, lavaron autos; un sastrero se dedicó a hacer cubrebocas; al regreso de la actividad, ¿qué debe quedarse y qué no?

Analiza los pros y contras, encuentra otros nichos. Sé flexible.

## Seguridad y regulación

¿Cómo harás sentir seguros, cómodos y ofrecer precios adecuados a tus clientes, en aviones, aeropuertos, restaurantes, convenciones, capacitaciones?

Revisa tus fuentes de financiamiento operacionales:

- > Proveedores.
- > Accionistas.
- > Inversionistas.
- > Bancarios. ¿Qué instrumentos y a qué tasa y condiciones? Líneas de crédito: revolvente, hipotecaria, quirografaria, otras; con qué garantías.

Determina, cuál debe ser el nuevo precio de los servicios, su utilidad, la tasa de retorno y los diferentes mercados a los que quieres llegar y con qué variaciones de producto.

En caso de que los estados financieros te arrojen malas noticias, analiza con expertos lo siguiente:

- > ¿Hay elementos para continuar? ¿Qué se requiere?
- > ¿Qué herramientas legales, como juicios, concurso mercantil y otros pueden ayudarte?
- > ¿Cómo evitar que los problemas financieros o fiscales trasciendan al ámbito penal?
- > ¿Cómo proteger tu patrimonio?

Estas decisiones no deben tomarse hasta julio, debes tomarlas a la brevedad junto con tu equipo de trabajo. Como me dijo un buen amigo y funcionario de una cadena hotelera; “debemos tomar decisiones para cuidar a nuestros proveedores, clientes y colaboradores: se trata de que quien nos provee, nos da su confianza al elegirnos prestador de servicio y de que nuestros colaboradores estén lo más seguros y cómodos posible en nuestras manos”, y añadiría, además de tener un buen lugar para trabajar y generar utilidades. Un gran reto y una gran responsabilidad, sin duda. ☞

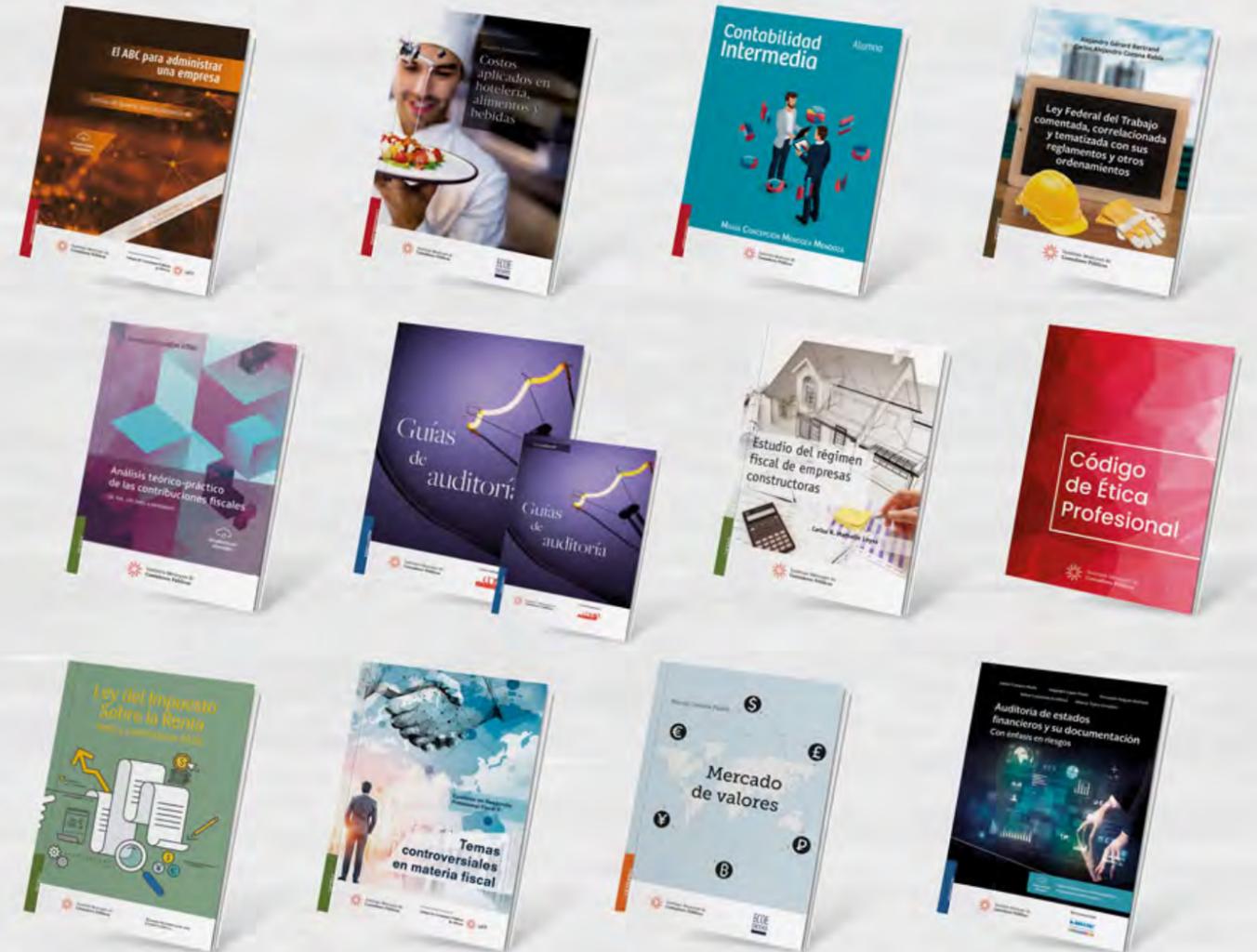


Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

tienda.imcp.org.mx

# NOVEDADES EDITORIALES

Disponibles en versiones



ENCUÉNTRALOS TAMBIÉN EN

LIBRERÍAS Y TIENDA EN LÍNEA DEL IMCP, COLEGIOS FEDERADOS Y LIBRERÍAS DE PRESTIGIO

Librería Tabachines, Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas, Tel. 55 11 05 19 21 libtabachines@imcp.org.mx

Librería Río Rhin, Río Rhin 29, local B, Col. Cuauhtémoc, Tel. 55 52 11 51 76 libriorhin@imcp.org.mx

Librería Universidad, Av. Universidad 2074, Col. Copilco, Tel. 55 56 59 52 01 libuniversidad@imcp.org.mx

Para pedidos de mayoreo contacta a: [ventas@imcp.org.mx](mailto:ventas@imcp.org.mx)

Tel. 55 52 67 64 49

Consulta nuestro catálogo: <http://bit.ly/IMCPLYC>



## Conoce las medidas de protección para fuentes de empleo que ofrece el Infonavit

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA  
PARA LOS TRABAJADORES

**A**nte la emergencia sanitaria en nuestro país por COVID-19, considerando las afectaciones que esta situación ha representado en la economía nacional y con el fin de contrarrestar estos efectos en la operación de las empresas, en la sesión del 25 de marzo de 2020 del H. Consejo de Administración de Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) se aprobó la implementación de un paquete amplio de medidas de protección dirigido a las y los trabajadores y los empleadores, sobre todo Pequeñas y Medianas Empresas (PyME).

El 22 de abril de 2020 la Administración del Infonavit sometió a aprobación del Consejo las especificaciones respecto a las medidas de protección para empresas aportantes, que se pusieron a disposición de los patrones el 27 de abril y pueden solicitarse en el Portal Empresarial del Instituto: [empresarios.infonavit.org.mx](http://empresarios.infonavit.org.mx).

En cuanto a la protección para fuentes de empleo y el pago de obligaciones patronales, principalmente, existen dos medidas de apoyo:

### 1. Suspensión de plazos legales para acciones de recaudación y fiscalización

Esta medida aplica a partir del lunes 4 de mayo de 2020, fecha en la que fue publicado el Aviso de Suspensión en el *Diario Oficial de la Federación*, y estará vigente hasta que el Instituto publique en el mismo medio el levantamiento de la suspensión. Comprende las siguientes acciones:

- > Las de fiscalización realizadas por el Infonavit (auditorías).
- > Las acciones recaudatorias y del Procedimiento Administrativo de Ejecución emprendidas por el Instituto.

### 2. Prórroga de pago a aportaciones de trabajadores sin crédito (previa solicitud del patrón)

A partir del 27 de abril de 2020, el patrón puede solicitar la prórroga ante el Instituto por medio del Portal Empresarial. Dependiendo del tamaño de la empresa, puede solicitar alguna de las siguientes opciones:

- > **Para empresas con un máximo de 250 trabajadores**, hasta el 31 de agosto podrán solicitar prórroga de:
  - » Pago de aportaciones de trabajadores sin crédito correspondiente a los bimestres 2° y 3° de 2020, reactivándolo el 17 de septiembre del mismo año.
  - » Pago de las parcialidades de convenios de pago vigentes durante los meses de mayo, junio, julio y agosto, reiniciando pagos en septiembre.
- > **Para empresas con más de 250 trabajadores**, hasta el 30 de junio podrán solicitar prórroga de:
  - » Pago de aportaciones de trabajadores sin crédito correspondiente al 2° bimestre de 2020, reactivándolo el 20 de julio del mismo año.
  - » Pago de las parcialidades de convenios de pago vigentes de los meses de mayo y junio, reiniciando pagos en julio.

Asimismo, todas las empresas pueden solicitar el pago de las aportaciones prorrogadas hasta en 12 parcialidades sin que sea necesario exhibir garantía y con el interés por financiamiento habitual de 1.26% mensual. Próximamente, el Instituto liberará un servicio que permitirá presentar la solicitud de parcialidades mediante el Portal Empresarial.

Cabe mencionar que los pagos prorrogados no generarán multas, solo actualización y una tasa de 0.01% mensual para el caso de los recargos.

Es importante señalar que las amortizaciones y aportaciones de los trabajadores con crédito no podrán ser prorrogadas, a fin de que sean abonadas al saldo del crédito en tiempo y no generen intereses.

### Fechas importantes por considerar para la solicitud de las medidas de apoyo

- > 27 de abril 2020. Inicia la vigencia de las medidas de protección para fuentes de empleo y se ofrece a los patrones la posibilidad de solicitarlas por medio del Portal Empresarial.

- > 30 de junio de 2020. Fecha límite en la que los patrones con más de 250 trabajadores pueden solicitar las medidas.
- > 31 de agosto de 2020. Fecha límite en la que los patrones con hasta 250 trabajadores pueden solicitar las medidas.

### ¿Qué requisitos debe cumplir una empresa para solicitar las medidas de apoyo?

Para que una empresa pueda solicitar estas medidas, es importante cumplir con lo siguiente:

- > El patrón debe estar registrado en el Portal Empresarial y por ese medio solicitar las prórrogas del pago de aportaciones en las fechas establecidas, aceptando los términos y condiciones disponibles en el servicio de solicitud.
- > Haber descargado y leído las guías y tutoriales publicados en el portal de Internet del Instituto.
- > Ser una empresa cumplida, es decir, no tener incumplimiento total en el pago de los bimestres de 2019.

### ¿Cómo debe solicitar el patrón las medidas de apoyo?

1. Ingresar al Portal Empresarial y seleccionar la opción "Medidas de Apoyo".
2. Elegir las medidas de protección por las que el patrón quiera optar, ya sea prórroga del 2° o 3er. bimestre de 2020, o prórroga para el pago de las parcialidades de un convenio vigente. El sistema validará automáticamente el tamaño y la elegibilidad de la empresa para ofrecer las medidas que le corresponden.
3. Leer y aceptar los Términos y Condiciones del Servicio.
4. Descargar el acuse y el archivo de configuración que genera el sistema.

### ¿Qué obligaciones adquiere la empresa al solicitar las medidas de apoyo?

Los patrones que solicitan las medidas de protección deberán cubrir en su totalidad y en las fechas establecidas los importes de las obligaciones prorrogadas, junto con las actualizaciones y recargos correspondientes.

En el caso de haber solicitado un convenio de pago en parcialidades, deberá cubrir en su totalidad el importe

de las parcialidades subsecuentes y de forma oportuna, conforme a las nuevas fechas límite prorrogadas y acordadas en el mismo.

Cuando el Infonavit identifique que el patrón no cumplió con las obligaciones de pago notificará la determinación del adeudo o el incumplimiento del pago y no será necesario que el Instituto haga una notificación formal de la revocación. En este caso, para prórroga de pagos bimestrales, el patrón deberá pagar las actualizaciones y recargos por mora desde la fecha original de la obligación y hasta la fecha en que se realice el pago; para el pago en parcialidades, el Instituto aplicará las reglas por omisión en el pago de parcialidades que establece el Código Fiscal de la Federación.

### Una vez solicitadas las medidas de apoyo ¿cómo se debe realizar el SUA?

Recordemos que las prórrogas que se ofrecen por las medidas de protección para fuentes de empleo aplican únicamente para el pago de aportaciones de trabajadores sin crédito vigente. Las aportaciones y amortizaciones de trabajadores con crédito deben enterarse al Instituto de forma regular y de acuerdo con las fechas límite establecidas (18 de mayo para el pago del 2º bimestre de 2020 y el 20 de julio para el pago del 3er. bimestre de 2020).

Las empresas que hayan solicitado las medidas de protección podrán realizar el pago de las contribuciones correspondientes a los bimestres sujetos a la prórroga de pago haciendo uso del Sistema Único de Autodeterminación (SUA), por medio de los siguientes tres pasos:

#### 1. Pago al IMSS

Pagar únicamente las contribuciones relacionadas al IMSS, a más tardar en la fecha de vencimiento establecida por dicho Instituto.

#### 2. Pago al Infonavit por trabajadores con crédito (no prorrogado)

- > Respalda la base de datos SUA.

- > Pagar las aportaciones y amortizaciones de tus trabajadores con crédito:

- » Generar un archivo SUA solo con tus trabajadores con crédito.
- » Realizar los cálculos únicamente de los pagos al Infonavit.

- » Después de realizar el cálculo, respaldar también esta base de datos.
- > Restaurar el sistema a sus valores iniciales.

#### 3. Pago al Infonavit por trabajadores sin crédito (prorrogado)

- > Realizar el pago prorrogado de aportaciones de tus trabajadores sin crédito:
  - » Generar un archivo SUA solo con tus trabajadores sin crédito por los que deberás pagar lo correspondiente al Infonavit.
  - » Actualizar el SUA descargando la versión 3.5.9 de la página del IMSS, disponible próximamente.
  - » Ingresar al menú “Medidas de Apoyo” del Portal Empresarial del Infonavit en donde realizaste la solicitud, descargar el archivo de configuración y guardarlo en tu equipo.
  - » Cargar tu archivo de configuración en SUA, para ello, en el menú debes seleccionar la opción “Utilerías” y elegir “Lectura del Archivo de Configuración”.
  - » En la opción “Cálculos” del menú principal dar clic sobre el símbolo [+] y luego, sobre la opción “Pago Global” seleccionar la casilla “Pago extemporáneo” y capturar la nueva fecha de pago considerando la prórroga.
  - » En la sección “Conceptos de pago” de la misma pantalla, asegúrate de que únicamente esté seleccionada la casilla del Infonavit.
  - » Por último, después de realizar el cálculo respalda también esta base de datos.
- > Cuando finalice el periodo de prórroga o el patrón requiera realizar pagos al IMSS deberá restaurar el sistema a sus valores iniciales.

Te invitamos a visitar nuestra página de Internet: [www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx). En la sección Avisos del Apartado de Patronos podrás encontrar comunicados, guías y tutoriales en video con más información sobre las medidas de protección para fuentes de empleo.

También ponemos a tu disposición nuestros diferentes canales de atención. Si tienes alguna duda comunícate con nosotros a Infonatel al 55 91715050 o al 800 008 3900, opción 2 de patronos; envíanos

tus dudas vía Web al Centro de Atención Empresarial (CAE) disponible en el Portal Empresarial o acude a la Delegación Regional del Infonavit que te corresponde.

En lo que refiere a las medidas de apoyo dirigidas a las y los trabajadores, desde el 15 de abril y hasta el 30 de junio de este año, los acreditados que perdieron su empleo o sufrieron una reducción en su sueldo, pueden acceder a los siguientes beneficios:

- > **Seguro por desempleo**, para cubrir los pagos de hasta tres meses de aquellos acreditados que pierdan su relación laboral. Esto con la finalidad de que conserven su patrimonio familiar.

Los acreditados no tendrán que cubrir ningún copago asociado y este beneficio podrá ser solicitado a partir del 15 de abril, para hacerlo efectivo sobre las mensualidades de mayo, junio y julio.

- > **Diferimientos en el pago de la mensualidad hipotecaria, capital e intereses, con congelamiento de saldo**, para cualquier acreditado que, debido a la coyuntura, vea afectada su continuidad laboral o ingreso, y lo solicite al Instituto.

Bajo esta solución, se otorga un periodo inicial de tres meses para retomar el pago de la hipoteca, periodo que podrá ampliarse hasta tres meses más; es decir, habrá hasta 6 meses de prórroga para continuar con la amortización del financiamiento, sin cobro de intereses.

- > **Para los trabajadores cuyas empresas se declaren en paro técnico**, el Infonavit aplica beneficios de, al menos, 25% del factor de pago con el que se calcula su mensualidad vía nómina y podrá aplicarse por un periodo no mayor a 12 meses, dependiendo de las condiciones del crédito.

Asimismo, el Infonavit podrá autorizar una prórroga temporal por hasta 3 meses renovables sobre estas facilidades, la cual deberá solicitarse por el trabajador en la Delegación Regional o a través de los medios que el Instituto determine.

Este conjunto de medidas contingentes dirigidos a los acreditados dará un impulso económico equivalente a 19 mil 326 millones de pesos, en beneficio de las y los trabajadores de México, y se aplicarán utilizando provisiones y reservas con las que cuenta el Infonavit. Su implementación garantiza la estabilidad financiera del Instituto.

#### ¿Cómo acceder a estas medidas de apoyo?

Las y los trabajadores afectados por la contingencia sanitaria deberán acceder a Mi Cuenta Infonavit ([micuenta.infonavit.org.mx](http://micuenta.infonavit.org.mx)) con su usuario y contraseña y responder un cuestionario, que servirá para determinar las medidas de protección aplicables al acreditado, dependiendo de las condiciones actuales de su crédito.

Una vez contestado el cuestionario, el acreditado recibirá de forma inmediata si es susceptible de recibir el beneficio.

Algunos acreditados que perdieron su empleo podrían recibir una negativa de acceso a los beneficios, debido a tiempos de actualización de bases de datos en el Sistema de Seguridad Social; en estos casos, el cuestionario podrá ser respondido nuevamente, siempre y cuando se respete la fecha límite, 30 de junio de 2020. ☎

# Coronavirus y el derecho a la vida

DR. CARLOS ENRIQUE PACHECO COELLO  
 Doctor en Análisis Estratégico y Desarrollo Sustentable Anáhuac Mayab  
 pcoello@correo.uady.mx

En la actualidad continúan diferentes opiniones sobre los efectos del coronavirus, con sus reservas. Me permito dar seguimiento a un artículo que publiqué en el *Diario de Yucatán*,<sup>1</sup> respecto al Proyecto Bioético, que me parece una aberración, una falta de ética y de respeto a los derechos humanos a escala mundial; en algunos lugares se han implantado los toques de queda y los asilos de ancianos se han descuidado, dejándolos a su suerte. Grandes masas de la población mundial no tienen empleo y por consiguiente no tienen para comer.

La verdad es que existe un verdadero caos, todo se ha politizado y en los diferentes medios se dice que fue infiltrado por los chinos por medio de un laboratorio, otros señalan que fue un murciélago; y se menciona el descubrimiento de vacunas en diversos países, la noticia de que un científico ya había descubierto la vacuna y que fue asesinado a tiros y su atacante se suicidó, etc., es decir, noticias que dejan a niños, adultos y ancianos en una pandemia de pánico. Se ataca al subsecretario de salud, la verdad ya no se sabe qué creer. Los niños y los jóvenes no pueden asistir a clases, los cubrebocas se han vuelto un medio para subsistir.

Me parece que hay que atacar por dos frentes, antes de que se presente un caos económico: el primero, tener la vacuna y el segundo, salvar la vida de todos los habitantes del mundo, sin importar la raza, religión o el poder adquisitivo. Todos merecemos estar sanos y vivir en un ambiente de optimismo y amor. Nadie tiene derecho a quitar la vida.

Manuel Domínguez Moreno, en su escrito del 28 de febrero de 2020,<sup>2</sup> comenta que la Gripe A en 2009, surgió en China, cuando el país asiático se convertía en una economía grande, acaparando a las grandes multinacionales de los EE.UU.; y que también surgió una plaga de peste negra que desbastó Europa en la Edad Media; y también que el coronavirus es menos agresivo, provocando menos muertes.

Asimismo, el citado autor comenta que China es el principal competidor económico de los norteamericanos; de ahí el interés de Donald Trump de atacar a China desde otro flanco... y concluye señalando que el coronavirus es una estrategia para que cunda el miedo y surjan las grandes farmacéuticas como los héroes del mundo para someter a los ciudadanos del mundo.

Ahora bien, el 21 de marzo del año en curso, parece ser que debido a la pandemia del coronavirus el Banco de México (Banxico) inyectó 750 mil mdp a los mercados financieros, y para compensar la baja del petróleo y la caída de remesas; además, la tasa de referencia se redujo 6.00%; hay que recordar que los Cetes (Certificados de la Tesorería de la Federación) son instrumentos que Banxico usa para quitar liquidez en el mercado y disminuir la inflación de precios; sin efectos positivos, puesto que los grandes se aprovechan y aumentan los precios sin razón. Así, el 23 de marzo, Hacienda colocó bonos por seis mil millones de dólares, según el periódico *Excélsior*, a plazos de cinco, 12 y 31 años, aduciendo que ya estaba contemplado y aprobado por el Congreso de la Unión.

Los bancos siguen cobrando altas tasas de interés activas y en el ahorro pagan muy poco (las pasivas), en otras palabras, se cuida más el capital que a la población, ¿irónico verdad?

También es cierto que este problema no surgió en la actualidad, pues ha sido producto de las malas decisiones de los gobiernos anteriores –la verdad no me consta si fueron obligadas por el Fondo Monetario

Internacional (FMI)–, pero de lo que sí estoy seguro es de que la clase media se está tornando pobre y la pobre está cayendo en la extrema pobreza; la población es cada vez más vieja y cada día las jubilaciones están aumentando exponencialmente, la medicina geriátrica, el aumento de la expectativa de vida; en otras palabras, el gobierno y las empresas, sobre todo las que forman parte del sistema financiero, están ávidos de generar y acumular riqueza que luego se sale del país; las aseguradoras ya no les permiten a los mayores de edad cobrar un seguro que el asegurado pagó en su vida para asegurar a los que dependen de él para su sustento.

El campo se ha abandonado y las cosechas paran en los bolsillos de grandes mercenarios, quienes pagan poco, pero luego ellos venden caro, por ello, el campesino emigra a otros países, dejando a sus familias al desamparo, aumenta la prostitución, el alcoholismo, el aborto, entre otros. Me parece que las famosas remesas –desde mi punto de vista, un mal por ahora necesario–, deben desaparecer en justicia, si el bienestar es parejo o sea igual a cero, de acuerdo con el coeficiente de Gini.

Por lo anterior, me pregunto si por eso hay que acabar con la vida de los ancianos, ¿será humanismo y amor atentar por la vida del prójimo debido a la edad biológica? ¿Es ética la implementación del proyecto bioético? Usted, amable lector, que estoy seguro de su amor por la patria, ¿lo permitiría? Creo que el mundo y los mexicanos merecemos más para dejar a las generaciones futuras una tierra que es nuestro hogar, un paraíso sin vicios y sin acaparamiento de la riqueza.

Los profesionales de la información en equipo con las otras profesiones tienen que trabajar por el bien común, evitando que los egoístas quieran lucrar a costa del sudor del trabajo bien habido. Me parece que algo bueno está sucediendo, el campo reverdece, los animales están volviendo a su hábitat natural, mismo que el hombre ha desplazado al construir grandes fraccionamientos, dejando atrás estelas de desolación, grandes carpetas de cemento; un ejemplo cercano, es la ciudad de Campeche (la ciudad de las murallas) que le ganó al mar con cadenas comerciales.

No hay que olvidar que la naturaleza siempre se cobra lo mal hecho y con ambición, y luego buscamos y encontramos culpables. Se le quita al humano la fe para creer, un ejemplo es el libro de un escritor que dijo que la virgen de Guadalupe fue un invento de los españoles. Cuidado, no juegue con la fe del hombre.

¿Usted quiere que al acabar el confinamiento se llenen los consultorios de psiquiatras y psicólogos por enfermedades mentales?, o de más enfermos de alcoholismo que ocasionan agresiones, por parte de ambas parejas, todo esto por falta de fe; con todo respeto, si usted no cree, deje que el pueblo lo haga.

¿No cree que también es un proyecto bioético el acabar con la fe, con la naturaleza y los animales? ¿El ser humano, el reino vegetal y el reino animal no tienen derecho? El derecho es para todos los seres del mundo. ■

- 1 Publicado el 28 de abril de 2020 en la página <https://www.yucatan.com.mx/editorial/derecho-a-la-vida>
- 2 <https://diario16.com/coronavirus-la-pandemia-de-las-clases-dominantes-para-someter-a-los-pueblos/>

# Yuxtaposición de la educación contable y la tecnología de la información

C.P. VANESSA VILLARREAL VERA  
 Catedrática universitaria  
 vanessavillarreal@tec.mx

La formación universitaria a las nuevas generaciones presenta un reto trascendental en la práctica docente actual; generaciones de alumnos con habilidades desarrolladas en dispositivos móviles pueden parecer territorios desconocidos y difíciles de conectar.

Ante los retos podemos tomar dos caminos: el riguroso que no se adapta a las nuevas oportunidades de evolucionar el conocimiento, o el flexible a trasladar a nuevas plataformas la información, que buscamos se convierta en conocimiento de largo plazo.

Si bien, la Contabilidad como tal es un sistema de información que registra actividades económicas que impactan al negocio, el tener acceso a los medios de información de forma instantánea permite que, haciendo preguntas clave para desarrollar el pensamiento crítico en el alumno, éste se involucre y pueda dimensionar el impacto de los registros contables para la toma de decisiones.

Alternativas tales como las que Banco de México en su página oficial ofrece (Banco de México, s.f.) al expresar la Tasa Objetivo y Tasa de Referencia para tener un punto de partida del costo de oportunidad de los recursos o la misma Bolsa de Valores al presentar la información financiera y ofertas públicas iniciales de las compañías en las diferentes industrias (Bolsa Mexicana de Valores, s.f.) permite que el estudiante pueda dar el valor pertinente al cálculo y determinación de la Utilidad Neta de las empresas para hacer análisis comparativos de las condiciones actuales.

Creo que como docentes vivimos tiempos privilegiados para la enseñanza, el poder ser testigo de la evolución de competencias superiores a nuestro punto de partida, nos da la satisfacción de ver el impacto expansivo de la teoría Contable por medio de la aplicación creativa e interpretación de datos reales en el aquí y en el ahora.

Páginas como las siguientes pueden ser usadas como fuentes fidedignas y actuales del análisis fundamental de la Contabilidad Financiera para empresas públicas, donde se pueden obtener comparativos de razones financieras para analizar el desarrollo de las empresas y enlazar o yuxtaponer la teoría que es el pilar de nuestra técnica práctica, con la tecnología de la información que nos acerca a la realidad de las empresas:

- > <https://www.investing.com/>
- > <http://yahooofinance.com/>
- > <https://www.morningstar.com/>
- > <https://www.bloomberg.com/> ■

## Fuentes

Banco de México. (s.f.). Obtenido de Banco de México: <https://www.banxico.org.mx/>  
 Bolsa Mexicana de Valores. (s.f.). Obtenido de Bolsa Mexicana de Valores: <https://www.bmv.com.mx/>

# Principios reguladores en la ejecución del presupuesto en la administración pública federal

L.C.C. WALTER L. GARCÍA TREJO  
Vocal Consejero 2018-2020 de la Academia Mexicana de Auditoría  
al Desempeño, A.C.  
wgarciatrejo@yahoo.com.mx

La ejecución presupuestaria es la etapa del ciclo presupuestario en la que los ejecutores de gasto ya pueden desempeñar sus funciones con cargo a los gastos autorizados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) y debe realizarse con base en los principios que la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) ha llamado Responsabilidad Hacendaria; de hecho, existe un capítulo denominado "Del Equilibrio Presupuestario y de los Principios de Responsabilidad Hacendaria" para mantener unas finanzas públicas equilibradas.

La fracción XLVIII del artículo 2 de la LFPRH, define a la Responsabilidad Hacendaria, como: "la observancia de los principios y las disposiciones de esta Ley, la Ley de Ingresos, el Presupuesto de Egresos y los ordenamientos jurídicos aplicables que procuren el equilibrio presupuestario, la disciplina fiscal y el cumplimiento de las metas aprobadas por el Congreso de la Unión".

En realidad, este principio es el que debe marcar la actuación de toda la Administración Pública Federal, no solamente en la ejecución del gasto, sino en todo el procedimiento presupuestario. Como parte de la Responsabilidad Hacendaria podemos encontrar dos principios básicos: el equilibrio presupuestario y la disciplina presupuestaria.

- > El principio de **equilibrio presupuestario** supone que el volumen del gasto público ha de quedar limitado a los ingresos que reciba el Estado. La ausencia de equilibrio en el presupuesto puede provocar el superávit, cuando los ingresos superan a los gastos o déficit cuando sucede que los gastos son mayores a los ingresos.
- > La **disciplina presupuestaria** es otro principio incluido dentro del genérico de Responsabilidad Hacendaria y la LFPRH también lo trata como un tema de especial relevancia en el capítulo denominado: "De la Austeridad y de la Disciplina Presupuestaria". Se trata, por tanto, de una directriz para los ejecutores de gasto para que ejerzan los recursos conforme a los montos, estructuras y plazos previamente fijados en los programas del PEF, con el fin de evitar dispendios innecesarios, desvíos de recursos o ampliaciones de gasto no programadas.

La Constitución Política, en su artículo 74, fracción IV, ordena que la Cámara de Diputados aprueba el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), una vez aprobadas las contribuciones que, a su juicio, deben decretarse para cubrirlo. De lo que se deduce que el Congreso de la Unión primero aprueba la Ley de Ingresos de la Federación y luego se lleva a cabo la autorización del PEF por la Cámara de Diputados.

El artículo 73, fracción VII, de la Constitución Política, establece que el Congreso de la Unión es competente para "Para imponer las

contribuciones necesarias a cubrir el Presupuesto", de lo cual se infiere que se establece el equilibrio presupuestario, ya que en la LIF se establecen los recursos fiscales a recaudar hasta por una suma igual a la consignada en el PEF. La Constitución Política no faculta ni al Congreso ni a la Cámara de Diputados, para que mediante la LIF se obtengan recursos en cantidad superior o menor a los requeridos en el PEF, o que el PEF consigne montos mayores o menores a los establecidos en la LIF, derivando en Presupuesto deficitario o superavitario.

El tercer párrafo del artículo 17 de la LFPRH, cita lo siguiente: "Asimismo, el gasto neto total propuesto por el Ejecutivo Federal en el proyecto de Presupuesto de Egresos, aquél que apruebe la Cámara de Diputados y el que se ejerza en el año fiscal, deberá contribuir al equilibrio presupuestario. Para efectos de este párrafo, se considerará que el gasto neto contribuye a dicho equilibrio durante el ejercicio, cuando el balance presupuestario permita cumplir con el techo de endeudamiento aprobado en la Ley de Ingresos".

Este artículo está correlacionado con el artículo 18, de la LFPRH, el cual dispone que: "A toda propuesta de aumento o creación de gasto del proyecto de Presupuesto de Egresos, deberá agregarse la correspondiente iniciativa de ingreso distinta al financiamiento o compensarse con reducciones en otras previsiones de gasto".

El PEF técnicamente no es una ley, sino un decreto, ya que solo tiene que ser aprobado por la Cámara de Diputados. Por el lado del gasto, la cámara baja lleva a cabo primero una discusión general de la política presupuestaria ante el pleno después de la entrega inicial del proyecto de presupuesto por parte del ejecutivo (Paquete Económico). La comisión de presupuesto debate el proyecto antes de enviar las secciones correspondientes del mismo a las comisiones sectoriales respectivas para sus comentarios.

Una vez que el Presupuesto ha sido aprobado, cada Poder Federal, cada ejecutor de gasto incluido en el Decreto de Presupuesto Federal de Egresos, ejercerá el presupuesto que le fue autorizado.

Los principios que rigen o los requisitos que deben normar al presupuesto son los siguientes:

- > **Universalidad.** El PEF debe contener todos los gastos del poder público.
- > **Unidad.** Todo el PEF debe estar contenido en un solo documento.
- > **Especialidad.** El PEF debe detallar las partidas y no otorgarlas de manera general; por lo anterior, es común recurrir a determinados conceptos para especificar el destino de los gastos, como son: Ramos, Programas, Subprogramas, Partidas.

- > **Planificación.** Con base en los planes socioeconómicos que se fijan a mediano plazo es posible que, de manera recurrente en el PEF se señale la consecución de las metas fijadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Al respecto, el artículo 16 de la LFPRH, establece que: "La Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos se elaborarán con base en objetivos y parámetros cuantificables de política económica, acompañados de sus correspondientes indicadores del desempeño, los cuales, junto con los criterios generales de política económica y los objetivos, estrategias y metas anuales, en el caso de la Administración Pública Federal, deberán ser congruentes con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que derivan del mismo, [...]".

- > **Anualidad.** El PEF tiene una vigencia anual, rige del 1º de enero al 31 de diciembre.
- > **Previsión.** El PEF debe estar aprobado, promulgado y publicado antes de su entrada en vigor, para evitar la inactividad de la Administración Pública Federal.
- > **Periodicidad.** El PEF tiene vigencia por tiempo determinado, el periodo financiero de un año y que para el siguiente año será necesaria la expedición de un nuevo presupuesto.
- > **Claridad.** El PEF debe ser entendible y consultado por los servidores públicos y administradores sin ninguna complicación.
- > **Publicidad.** El PEF habrá de publicarse en el *Diario Oficial de la Federación*, para que surta los efectos correspondientes.
- > **Exactitud.** Las cantidades previstas en el PEF correspondan a lo que el poder público necesitará para cumplir con sus atribuciones.
- > **Exclusividad.** Se refiere a que corresponde solo a la Cámara de Diputados la aprobación del PEF, pero también tiene que ver con que, en el presupuesto, exclusivamente, se detallarán los gastos del Estado y no de ninguna otra índole.

La ejecución presupuestaria es la etapa del ciclo presupuestario en la que los ejecutores de gasto ya pueden desempeñar sus funciones con cargo a los gastos autorizados en el Presupuesto de Egresos. Esta etapa transcurre desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año en curso. No obstante, excepcionalmente existen gastos que se realizan con cargo al presupuesto del ejercicio entrante o gastos que se pagan en el ejercicio corriente y la obra o el servicio se realiza en el siguiente año fiscal. De aquí que el principio de anualidad presente algunas excepciones como las apuntadas y no puede decirse que su cumplimiento deba ser estricto, ya que no sería lo óptimo.

Es posible que, durante la ejecución presupuestaria en el ejercicio fiscal correspondiente, por diversas razones, se modifique el Presupuesto de Egresos aprobado por la Cámara de Diputados, a efecto de que el titular del Poder Ejecutivo pueda afrontar gastos imprevisibles o ajustar los presupuestos de las dependencias y

entidades de la Administración Pública Federal para cumplir con sus objetivos y metas establecidas en el PND.

A estas modificaciones, la ley les llama "ajustes presupuestarios", y sirven para acomodar o ceñir los gastos que se vayan realizando durante el ejercicio presupuestario. De tal forma, que el proyecto de Presupuesto del Ejecutivo Federal presentado a la Cámara de Diputados, el aprobado por esta, el ejercido por la Administración Pública Federal y el fiscalizado por la Auditoría Superior de la Federación al revisar la cuenta pública.

Aunque, en términos generales, la Cámara de Diputados tiene la facultad de modificar el proyecto de presupuesto como lo haría con otros decretos promulgados por la legislatura, existen algunas limitaciones. En primer lugar, no puede cambiar la estructura programática que el Ejecutivo Federal somete al Congreso en junio; en segundo lugar, no puede negar el financiamiento de gastos que el Ejecutivo Federal está obligado a hacer legal o constitucionalmente, tales como las transferencias federales o el gasto en fondos y programas sociales. La Cámara de Diputados solo podrá aumentar el gasto si se identifican fuentes adicionales de financiamiento.

La LFPRH en su artículo 61 ordena que los ejecutores de gasto deberán aplicar medidas de racionalización del gasto a las actividades administrativas y de apoyo, sin que con esta medida se afecte el cumplimiento de las metas de los programas aprobados por el PEF; por lo que los ahorros generados como resultado de la aplicación de dichas medidas deberán destinarse a los programas prioritarios del ejecutor de gasto que los genere.

Ahora bien, la regulación presupuestaria permite tener un control y una disciplina férrea sobre el gasto público, pero no parece ser suficiente para alcanzar la disciplina presupuestaria a que aspira la LFPRH, debemos tener mayor enfoque en la preparación, liderazgo, honradez y lealtad del servidor público ejecutor del gasto para evitar dispendios y desviaciones de los recursos públicos.

El impacto presupuestario más que ser un principio es un requisito *sine qua non* para la presentación de iniciativas de leyes o decretos; la regla del impacto presupuestario puede considerarse como una herramienta más que busca mantener el equilibrio de las finanzas públicas. La presentación del dictamen de impacto presupuestario pretende evitar iniciativas de leyes o de decretos que presenten nuevos gastos sin contar con su financiamiento correspondiente.

Respecto al procedimiento para llevar a cabo la evaluación de impacto presupuestario, debe señalarse que será la SHCP, mediante la Subsecretaría de Egresos, la encargada de emitir la resolución final sobre el impacto presupuestario de un proyecto. Para tal efecto, las dependencias y entidades presentarán a la SHCP por conducto de su unidad jurídica, la solicitud acompañada del proyecto y de la evaluación de impacto presupuestario respectiva.

Finalmente, considero que la eficiencia del proceso presupuestario ha mejorado con el fortalecimiento del papel coordinador de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con el Poder Legislativo. Esta centralización ha contribuido a hacer cumplir con la responsabilidad hacendaria y tener un equilibrio y una disciplina presupuestarios necesarios para mantener unas finanzas públicas equilibradas. ■

## Elección y cambio de AFORE

Una decisión para el futuro

COMISIÓN NACIONAL DEL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

Las Administradoras de Fondos para el Retiro, conocidas como AFORES, son instituciones financieras que se dedican a resguardar, administrar e invertir el ahorro para el retiro que se acumula en cuentas individuales a nombre de los trabajadores, derivado de las aportaciones que realizan ellos mismos, así como sus patrones y el gobierno federal.

Estas instituciones están sujetas a la regulación y supervisión de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), misma que tiene como objetivo cuidar el patrimonio de los ahorradores procurando que la inversión que realizan las AFORES haga crecer sus recursos.

En apego a este marco regulatorio, las AFORES compiten entre sí para ofrecer a los trabajadores mejores rendimientos y servicios, así como comisiones más bajas. En ese sentido, la elección de AFORE debe estar orientada, principalmente, a conocer las ventajas o beneficios que puede ofrecer una administradora en comparación con otra en términos de esos tres elementos.

Por lo tanto, el derecho a escoger la AFORE que invertirá nuestro ahorro pensionario, mismo que está estipulado en la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro, se convierte en una de las decisiones financieras más relevantes en la vida de todos los ahorradores del SAR, ya que las decisiones que se tomen repercutirán en sus finanzas personales futuras. Elegir una AFORE con altos rendimientos y bajas comisiones en lugar de una AFORE con bajos rendimientos y altas comisiones puede significar, en el largo plazo, una pensión mayor o menor, respectivamente.

Asimismo, además del rendimiento y la comisión, para cambiar de administradora hay que tomar en cuenta la calidad en el servicio que brinda cada una de ellas. Un buen servicio significa mejor información y atención para nosotros como clientes de la AFORE, ya que de ello dependerá que tomemos las mejores decisiones.

La información que permite comparar a las administradoras en función de esos tres indicadores (rendimiento, comisiones y servicios) está disponible en la página de internet de la CONSAR ([www.gob.mx/consar](http://www.gob.mx/consar)) en la sección "Cómo me cambio de AFORE". En esa sección también es posible obtener los datos de contacto de la AFORE a la que el trabajador decida cambiarse.

Una vez tomada la decisión, hay que realizar los siguientes pasos:

1. Contactar a la AFORE a la que el trabajador se quiere cambiar y solicitar la visita de un Agente Promotor, o bien, acudir directamente a una sucursal.



2. El Agente Promotor debe proporcionar los siguientes documentos por medio de un dispositivo electrónico. Se deben revisar muy bien y firmarlos:
  - » Solicitud de Traspaso.
  - » Contrato de Administración de Fondos para el Retiro.
  - » Documento de Rendimiento Neto.
3. Posteriormente, el trabajador recibirá en su teléfono un folio de la solicitud de traspaso que deberá proporcionar al Agente Promotor para que continúe con su trámite.
4. El Agente Promotor grabará un video en el que el trabajador reconoce que se está llevando a cabo (por su decisión) el cambio de AFORE.

Se deberá obtener un **Folio de Conocimiento del Traspaso**. Hay 3 medios por los cuales se puede obtener:

- a) El portal [www.e-sar.com.mx](http://www.e-sar.com.mx).
- b) La aplicación **AforeMóvil**.
- c) El Centro de Atención Telefónica **Tu Traspaso**: 55 4170 3454.

Este folio es un requisito indispensable cuando el trabajador se ha cambiado de AFORE más de 2 veces en los últimos 3 años; recertificó su cuenta para permanecer un año más en la AFORE en la que se encuentra actualmente; tiene saldo de más de \$10,425.60 de Ahorro Voluntario; en el último año realizó Ahorro Voluntario y Solidario por más de \$1,737.60; o tiene derecho a elegir el régimen de pensión de la Ley del Seguro Social de 1973.

### Importante:

- > Para cambiar de AFORE se debe tener integrado un Expediente de Identificación electrónico, que incluye una fotografía digital y los datos biométricos (huellas digitales).
- > En caso de que aún no se tenga conformado el Expediente de Identificación, la AFORE a la que el trabajador se va a cambiar se encargará de integrarlo.
- > Se puede cambiar de AFORE una vez al año y en una segunda ocasión en ese mismo año, solo si el cambio es a una AFORE con mayor rendimiento.
- > El cambio de AFORE es totalmente gratuito.

Para más información: [www.gob.mx/consar](http://www.gob.mx/consar)  
SARTEL: (55) 13-28-5000 ■

## Alternativa de disminución de pagos provisionales del ISR ante una pandemia

C.P.C. DANIEL SANTIAGO LÓPEZ  
Socio de Impuestos de la Firma Salles Sainz Grant Thornton, S.C.  
[daniel.santiago@mx.gt.com](mailto:daniel.santiago@mx.gt.com)

Derivado de la emergencia sanitaria generada por el virus COVID-19 que, con fecha 11 de marzo, se confirmó por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un tema de contagio mundial denominado más que epidemia, una pandemia (por ser de carácter universal); desafortunadamente –con el ánimo de evitar el mayor número posible de personas contagiadas por este virus y cuidar, primordialmente, la salud de las personas–, se tuvo que frenar la economía mundial y parar algunas actividades denominadas “no esenciales”, para evitar en lo posible el contacto físico entre el ser humano y detener, de alguna manera, la propagación del virus.

Esto llevó a que muchísimas empresas se vieran afectadas en la generación de ingresos, tanto por un cierre temporal (suspensión temporal de labores), como por una baja considerable en el consumo de sus servicios o productos, derivados de actividades esenciales, lo que nos lleva a reflexionar que este año será un ejercicio atípico; es decir, distinto a los demás, lo cual, seguramente, llevará a que las utilidades fiscales de una empresa no sean las esperadas como en el año pasado; y que, aunado a una falta de estímulos fiscales que pudieran coadyuvar a la economía de una empresa y disminuir el pago provisional del Impuesto Sobre la Renta (ISR), los contribuyentes se vean en la necesidad de analizar cuidadosamente qué alternativas fiscales se tienen para efectuar una disminución en sus pagos provisionales de ISR a cuenta del ejercicio 2020, que no será congruente con las estimaciones esperadas en las utilidades de la empresa de este año.

Así las cosas, si analizamos que efectivamente este año no será el esperado para muchas empresas en la generación de utilidades –incluso al grado de estimar pérdidas fiscales en este ejercicio–, también debemos estar atentos a que si efectuamos pagos provisionales, considerando un coeficiente de utilidad conforme los resultados del año o años anteriores, no guardarán proporción ante esta desafortunada recesión económica en la que, actualmente, la mayoría de las empresas se encuentran atrapadas, pudiendo llegar al final del ejercicio fiscal con saldos a favor en este impuesto, que si bien dichos flujos los pudieron haber utilizado para enfrentar las necesidades económicas apremiantes para la empresa, sobre todo, en esta etapa difícil que representa un estancamiento de la economía mundial.

Una de estas opciones la encontramos en el artículo 14 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), el cual establece que los contribuyentes que estimen que el coeficiente de utilidad que deben aplicar para determinar los pagos provisionales del ISR del año 2020, sea superior al coeficiente del ejercicio al que correspondan dichos pagos, podrán, a partir del segundo semestre del

ejercicio 2020, solicitar autorización para disminuir el monto de los citados pagos provisionales de impuesto sobre la renta.

Por su parte, el Reglamento de la LISR, también en su artículo 14, señala que dicha solicitud se presentará ante la autoridad fiscal correspondiente un mes antes de la fecha en la que se deba efectuar el pago provisional que se solicite disminuir. Continúa estableciendo esta disposición que cuando sean varios los pagos provisionales cuya disminución se pretenda solicitar, la misma se presentará un mes antes de la fecha en la que se deba enterar el primero de ellos.

Es decir, si una empresa ya estimó que su utilidad fiscal de este año 2020 será muy inferior al que le resultó el año anterior, podrá solicitar una autorización para disminuir sus pagos provisionales que debe efectuar, pero a partir del pago provisional correspondiente al mes de julio de 2020, cuya solicitud deberá presentarse a más tardar el 17 de julio de 2020.

Ahora bien, si lo que se vislumbra es que con los pagos provisionales que la empresa ha efectuado desde enero a junio 2020 ya son suficientes para pagar el ISR estimado por 2020, o incluso que ya le generarán un saldo a favor, podría solicitar una disminución de pagos provisionales por un monto de cero pesos por cada uno de los meses restantes del año, es decir, de julio a diciembre de 2020, teniendo como fecha límite para su presentación el 17 de julio 2020.

Por otra parte, en caso de que la solicitud sea para disminuir pagos provisionales, pero a partir del mes de agosto, entonces la solicitud de autorización deberá efectuarse a más tardar el 17 de agosto 2020, y así sucesivamente.

La solicitud de autorización se presenta mediante el formato 34 “Solicitud de autorización para disminuir el monto de pagos provisionales”, ante las autoridades fiscales correspondientes. Es muy importante darle seguimiento ante las autoridades fiscales para una respuesta favorable y oportuna, para que, una vez llegado el plazo para el pago respectivo, se tenga la autorización a su disminución en el monto del multicitado pago provisional.

Finalmente, cabe resaltar que, en caso de que el monto disminuido del pago provisional autorizado por las autoridades fiscales, en función a las cifras proporcionadas y estimadas por los contribuyentes, no sea acorde con el coeficiente de utilidad que resulte definitivo de este año 2020, se cubrirán recargos por la diferencia entre los pagos autorizados y los que le hubieran correspondido. ■

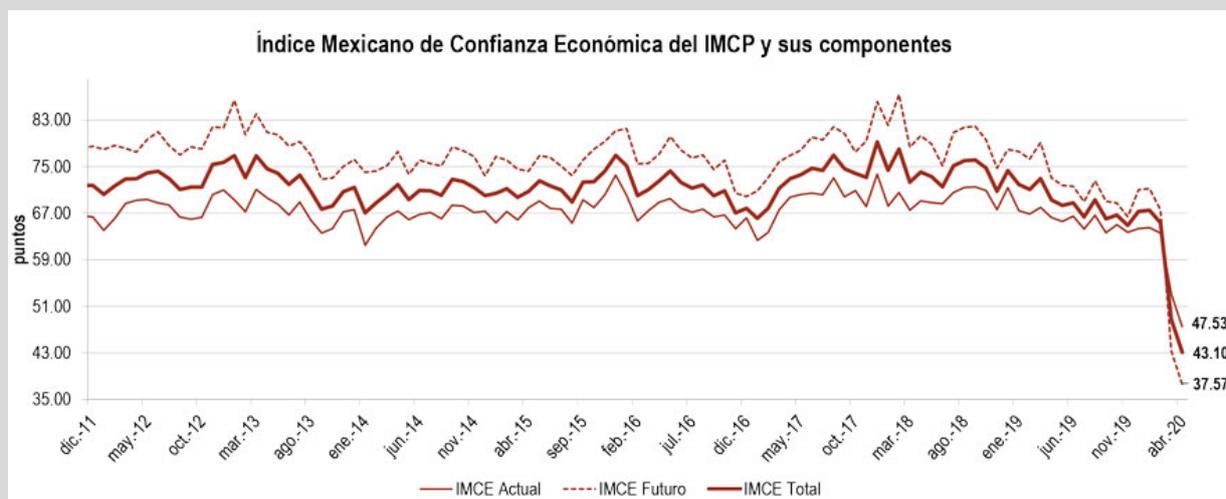
# Índice de abril

LIC. ERNESTO O'FARRILL SANTOSCOY  
 Presidente de Bursamétrica  
 Colaboración especial de la Lic. Sofía Santoscoy Pineda

El IMCE de abril se contrajo por tercer mes consecutivo, aunque a un ligero menor ritmo, al presentar una tasa mensual de -11.59% para quedar en 43.10 unidades desde las 48.75 de marzo, resultado de un menor optimismo en torno a la situación actual, la cual retrocedió -10.45% en el mes en cuestión para colocarse en 47.53 puntos. En el mismo sentido, la situación futura, correspondiente a los próximos seis meses, disminuyó -13.33% tras un desplome de -35.85% en marzo, para situarse en 37.57 puntos.

Comparativo mensual				Comparativo anual			
	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL		Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL
mar-20	53.08	43.34	48.75	abr-19	66.24	73.06	69.27
abr-20	47.53	37.57	43.10	abr-20	47.53	37.57	43.10
Var.	-10.45%	-13.33%	-11.59%	Var.	-28.24%	-48.58%	-37.78%
Var. Pts.	-5.55	-5.78	-5.65	Var. Pts.	-18.71	-35.49	-26.17

En comparación con abril de 2019, el IMCE se contrajo -37.78%, marcando trece meses consecutivos con reducciones, consecuencia de una baja de -28.24% en la situación actual y de -48.58% en la situación futura.



En abril de 2020, la falta de capital fue seleccionada (con 60% de las respuestas) como el principal obstáculo que limita el crecimiento, mientras que las condiciones de inseguridad bajaron al segundo peldaño tras ubicarse en la primera plaza por 29 meses consecutivos, además de colocarse junto con la disponibilidad de financiamiento (56% cada factor) y en tercer lugar se situó la contracción del mercado interno (49%). ■