

Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
Región Centro
Occidente.

BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

CARTA EDITORIAL

Estimados Colegas y Empresarios:

Estamos prácticamente en el último trimestre del año y en el transcurso del mismo hemos finalizado diversos objetivos a corto plazo muy importantes que como comisión nos permite tener ese desarrollo y evolución tan necesarias en cualquier ámbito, ha concluido el segundo foro Regional Sector Empresas, celebrado el 28 y 29 de Julio del año en curso y hemos tenido una grata satisfacción, principalmente el haber trabajado con un Colegio tan organizado y bien estructurado como lo es el Colegio de Contadores Públicos de Querétaro con quienes trabajamos durante el transcurso de este año, en lo referente a la planeación y ejecución de este segundo foro, sin duda ha sido una grata experiencia que para quienes formamos parte de la organización del mismo, representó la culminación de algunos meses de trabajo, dedicación y esmero y cuando se combinan todos estos factores surge el resultado que obtuvimos, un evento de muy alto nivel por los ponentes que nos acompañaron, donde cada uno de ellos demostró su profesionalismo, conocimientos, experiencia y lograron captar la atención de cada uno de los asistentes y enfocados en los temas que integraron el programa, lograron realizar una sinergia muy importante y una secuencia de los mismos, donde fue posible apreciar las diversas disciplinas que convergen en las diferentes organizaciones y la importancia que adquiere cada uno de ellos en el día a día.

La experiencia de los empresarios que nos acompañaron nos permitió apreciar desde la óptica del empresario cuáles son sus necesidades al interior de su organización, la manera en que podemos coadyuvar para el logro de los objetivos de la misma como profesión.

Sin duda que este tipo de eventos no tendrían el éxito que hemos presenciado sin la participación de todos los asistentes que se dieron cita en ese lugar y confiaron en la calidad del mismo, Gracias a todos quienes formamos parte de esta única experiencia.

En esta edición tenemos la participación de algunos de los ponentes que integraron el programa del foro y nos aportan un artículo de suma relevancia para las organizaciones, participan también algunos otros autores con la principal característica de todos lo que hacen la aportación de los artículos al boletín, profesionistas expertos en la materia que nos comparten sus conocimientos.

C.P. Karla Yolanda Peña Núñez
Presidente Comisión Regional Sector Empresas IMCP.

Boletín No. XIV Septiembre 2017

Publicado en la Región Centro Occidente.

CONTENIDO

El patrimonio, apuntes para su creación, blindaje y trasmisión.
(Pág.02)

Política Interna de Prevención Delictiva. (Pág.08)

Consideraciones para el Sector Empresarial y Asesores de Negocios en el Tema de Lavado de Dinero.
(Pág.11)

El análisis FODA como herramienta para determinar la competitividad.
(Pág.16)

Responsables del Boletín:

L.C. y P.C.Fi. Fritzo América Cárdenas Delgado,
C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero
C.P. Karla Yolanda Peña Núñez,
C.P. Lourdes Martínez Divis y
C.P. San Juana González Páramo

BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

CONSEJO DIRECTIVO DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTE DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C.

C.P.C. Omar Josué Ramírez Torres

Presidente

C.P.C. Víctor Manuel Meraz Castro

Vicepresidente

C.P.C. Leonel Sanchez Gonzalez

Secretario

C.P.C. Teresa Aguilera Franco

Tesorero

CONSEJO DIRECTIVO DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

C.P. Karla Yolanda Peña Nuñez

Presidente

L.C. y P.C.Fi Fritzo América Cárdenas Delgado.

Vicepresidente.

C.P.C. Juan José Padró Ramírez.

Secretario

C.P.C. Lorena Guadalupe Villarreal Zárate

Prosecretario

C.P. Sanjuana González Paramo

Tesorero

Dr. Roberto Carlos Estrada Zavala.

Auditor de Gestión

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

C.P.C. Jorge Ochoa León.

C.P.C. Alejandra del Carmen Toledo Ortega.

C.P. Lucio Romero Juárez.

C.P. Ulises Rodríguez Aguila

C.P. Maite Flores Miranda.

C.P.C. Víctor Martínez Herrera

C.P.C. Maria de Lourdes Martínez Divis

C.P. Bernardo Padilla Hernández

C.P. José Luis López López

LIC. René Galván Martínez

EX PRESIDENTES DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS

C.P. Ana Lilia Salazar Gallaga

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero

C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado

C.P.C. Luis Roberto Hernández.

POLITICA EDITORIAL:

Los artículos publicados expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de la RCO.
Se permite la reproducción de los artículos citando la fuente de los mismos.

El patrimonio, apuntes para su creación, blindaje y transmisión.

Por L.C.C., M.I. y M.A. Eduardo López Lozano

El patrimonio es el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una persona, una vez deducidas sus deudas y obligaciones. Se suele utilizar en sentido estricto, abarcando solamente bienes materiales con contenido económico. En otras palabras, es el activo, es decir sus bienes y derechos; menos el pasivo (sus deudas y compromisos) ya se trate de una entidad o persona.

Es importante la existencia del mismo, pues con el podremos hacer frente a las contingencias que la edad o la vida nos vaya poniendo a lo largo del tiempo. Sin embargo habrá que considerar algunos puntos a efecto de maximizarlo.

La creación de un patrimonio debería ser una prioridad, sino LA razón de ser de la existencia de las personas, si una muy importante. Sin embargo la falta de una cultura al respecto, que se nota en la ausencia en los planes de estudios de las escuelas –desde primaria hasta universidad- los prejuicios sociales y las convenciones ancestrales, ocasionan que, sobre todo en su transmisión, siga actuándose a este respecto más con base en costumbres y usos que en planes definidos, soportados y pensados, lo que ocasiona trastornos en el núcleo familiar, diferencias y, paradójicamente, debilitamiento o pérdida del patrimonio. De la nada a la nada en tres generaciones, dice un dicho norteamericano y uno muy común en México: “padre comerciante, hijo caballero; nieto...limosnero”, pero ello no debería ser la regla, quizá solo la excepción.

¿Cuánto vale hoy su patrimonio?

Debería ser común la práctica ideal que las personas midiesen su patrimonio periódicamente y establecieran programas de protección del mismo, pues el siglo que estamos iniciando junto con la globalización, ha traído diversos peligros; una absoluta e indiscriminada información al fisco de las operaciones –reales o a nuestro nombre y el de nuestros familiares – que, en el segundo caso es delicado y puede incluso constituir un delito cuando se utilizan como prestanombres y pueden derivar en serios problemas para las partes, recuérdese que la defraudación fiscal puede ser considerada junto con el delito de lavado de dinero.

La información Internacional:

Los países habidos de recaudar, son capaces y han firmado acuerdos para entregar información a sus pares, a veces sin la debida protección y encriptamiento o controles para evitar fugas. Por ello debe tenerse mucho cuidado en que los recursos que se destinan a otros países y territorios no constituyan un delito o al menos un problema de impuestos a futuro, pues muchas jurisdicciones tienen un impuesto a las herencias a ciudadanos o residentes foráneos.

Impuesto a las herencias:

Es un impuesto sobre los activos en una jurisdicción al fallecer su titular, aplica por ejemplo en Argentina en la Provincia de Buenos Aires, el impuesto sucesorio se aplica también, pero a nivel federal en los Estados Unidos y en diversos países europeos (España, por ejemplo), aunque bajo diferentes esquemas de imposición.

Por ello resulta conveniente conocer cómo se aplica este gravamen en aquellos países cuyas legislaciones fiscales lo incluyen y en las que el empresario o inversionista decide invertir. Por ejemplo: en Estados Unidos el “estate tax” grava la transferencia de acervo hereditario imponible de cada difunto, que incluye el valor del patrimonio a la fecha de fallecimiento, menos cualquier deducción admisible. En

general, los ciudadanos y residentes (domiciliadas y bajo ciertos requisitos, aun cuando estén como turistas o de manera irregular) en los EE.UU. están sujetos al impuesto sobre su propiedad ubicada en cualquier lugar del mundo, mientras que las personas que no son ciudadanos ni poseen domicilio en los EE.UU. ('extranjeros no residentes'), están alcanzadas sólo sobre la propiedad que se considera situada en dicho país.

Las herencias de las personas residentes en los EE.UU. recién comienzan a pagar impuesto a partir de un determinado importe, fijado en once millones de dólares por familia o 5.5 millones por padre o madre, aplicándose sobre el excedente gravámenes cercanos al 50%. Este impuesto está diseñado para los superricos en U.S.A. –que no lo causan a través de ciertas figuras legales- y para los extranjeros que tienen allá propiedades, pues las personas no residentes en los EE.UU. no reciben igual tratamiento, ya que el gravamen se aplica, en caso de fallecimiento, a partir de la ínfima suma de 60 mil U.S. dólares y con tasas de imposición progresivas que aumentan rápidamente hasta llegar a la tasa máxima ya señalada.

Inversiones financieras en el extranjero:

Debe siempre revisar el esquema legal –incluye el fiscal- cuando invierta, aun en bolsas de valores extranjeras o en la bolsa nacional, pero adquiera acciones o “papeles” de compañías extranjeras, pues por la tenencia de acciones de compañías norteamericanas ocurre igual que con la de inmuebles situados en dicho país; normalmente conlleva la aplicación del impuesto a las herencias en caso de producirse el fallecimiento de su titular persona física.

Los depósitos en bancos estadounidenses que no estén efectivamente relacionados con una actividad comercial o negocio en los EE.UU. se consideran ubicados fuera de dicho país para los fines del impuesto, y por ende no integran su base imponible. Una disposición similar se aplica para los títulos públicos y también para determinados títulos privados.

No obstante lo anterior, para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, sin embargo, sus titulares firman un formato en que se comprometen a declarar en su país por ellos (en México ello incluye la ganancia cambiaria y los intereses percibidos) y los mismos pueden ser objeto de información por parte de los países en que se efectuó la inversión.

Por los motivos expuestos, los extranjeros no residentes deben extremar precauciones a la hora de efectuar inversiones en los EE.UU, especialmente cuando las mismas consisten en acciones o bienes raíces.

Elección de régimen fiscal y apoyo fiscal: acrecientan el patrimonio o lo disminuyen.

Será importante definir qué bienes deberán permanecer a nombre de sociedades y cuales a nombre de la persona física, cuales a nombre de los hijos y con qué modalidades y ¿Cuánto y cómo cobrar por ellos y a quién?

Muchas empresas muestran utilidades que no existen, pues derivan de rentas no cobradas, salarios y honorarios no cubiertos, por ejemplo. En otros casos ocurre exactamente lo contrario: gastos personales del accionista principal o de su familia y allegados se incorporan a la empresa falseando su situación y distorsionando los estados financieros y pago de contribuciones.

Casos extremos se aprecian cuando se incorpora a terceros como “empleados” para efectos de que alcancen una jubilación o simplemente para incorporar deducciones, el exceso puede ser incluso penalmente perseguible al incorporar a la contabilidad facturas por operaciones no realizadas que conllevarán, sin duda a la aplicación de serias penas –inclusive corporales- sobretodo para quienes pretendieron deducir o acreditar contribuciones y menores para quienes las proporcionaron.

Una buena revisión de en donde estamos, permitirá tomar mejores decisiones de a dónde podemos ir.

Insisto: la planeación fiscal es parte integral de una buena planeación patrimonial.

El cuidado del patrimonio nos permitirá, según nuestra decisión, mejorar nuestro nivel de vida e incluso poder dejarlo a quienes decidamos...

Trasmisiones de propiedad entre vivos:

“Heredar en vida” (la donación de bienes)

Es común esta situación; incluso el código civil y la Ley Federal del Trabajo establecen los beneficiarios y proporciones para el caso de fallecimiento del titular de derechos hereditarios, los que la ley del impuesto sobre la renta mexicana exenta de pago.

Es común que, en animo de no cubrir contribuciones o informar el patrimonio, inclusive para efectos electorales y de servidores públicos, algunos aparezcan sin propiedades, pues las donaron a sus hijos o cónyuges –lo que no causa impuesto sobre la renta- quedándose con el usufructo (el derecho a usar los bienes, mientras vivan). Parece una jugada genial, excepto por qué queda la contingencia de que esos nuevos propietarios transmitan la nuda propiedad a terceros o que, en caso de requerir enajenarla, por ejemplo en afecciones de salud, algún compromiso financiero, etcétera; el donatario señale que no está dispuesto a vender...en detrimento del donante.

Un aspecto que con frecuencia omiten los asesores y causa serios perjuicios a sus asesorados es el hecho que la legislación; por favor revise el código civil de su estado, al efecto; es que en México los donativos deben elevarse a escritura pública a efecto de poder surtir efectos ante terceros, como el fisco; por lo que no cumplir con las formalidades puede llevarle a pagar y a veces no alcanza el bien, por aquello de las sanciones, recargos y actualización de contribuciones.

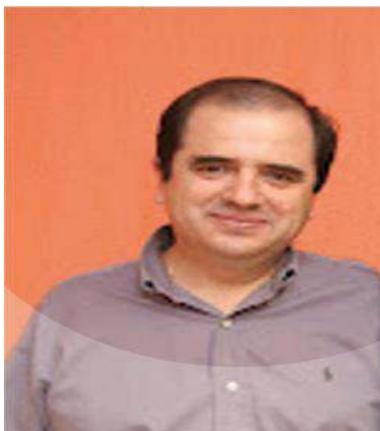
La trasmisión por causa de muerte:

¿A quién y cómo heredar?

Dependerá de múltiples factores.

De mi experiencia personal y profesional, no es conveniente apearse a un formato de fedatario, debe hacerse un traje a la medida y revisar quién o quienes desempeñarán de mejor manera los cargos de albacea y de tutor, en su caso. Nombre varios, puede ser que al leerse el testamento se hayan adelantado en el viaje o declinen el nombramiento.

Habrá que realizar un listado extenso y detallado de los bienes a dejar –incluso aquellos de valor emocional- y establecer que se hará con ellos. Es muy común que se omitan en los testamentos; el menaje de casa, los autos, las pinturas y otros bienes, que no le pase.



LCC Eduardo López Lozano,

Contador Certificado, Maestro en Impuestos y en Administración.

Director de Reingeniería fiscal patrimonial, miembro de las comisiones de Seguridad Social y prevención de Lavado de dinero del IMCP,
gruporeingenieriafiscal2017@gmail.com
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/patrimonio.html>

Política Interna de Prevención Delictiva.

Por: Abogado Carlos Requena

En la antigua Roma, el filósofo Séneca resaltaba la importancia de la prevención, pues cuando llega la adversidad, es ya demasiado tarde para ser cauto. Lamentablemente hoy en nuestro país no existe una espontánea cultura de prevención efectiva, a pesar de que el sector privado, ante la creciente complejidad de las operaciones financieras y mercantiles y la diversidad de actividades corporativas, está en la mira de delincuentes y de autoridades.

Global Financial Integrity colocó a México como el tercer país con mayores flujos de dinero ilícito del mundo (después de China y Rusia). Coincide con el reporte “Estructuras financieras del crimen organizado” del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados que reportó el tránsito de cerca de 530 mil millones de dólares por actividades ilícitas en el país entre 2004 y 2013. Eso explica por qué es una prioridad para el gobierno reforzar acciones de prevención y combate al lavado de dinero, conforme a estándares internacionales, a través de los esfuerzos coordinados de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) para el fortalecimiento regulatorio.

La novedosa legislación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en México, obliga a las empresas a contar con un órgano de control permanente expresamente encargado de verificar el cumplimiento de las disposiciones aplicables y “la política interna de prevención delictiva”. Pero, ¿que son esas políticas; cómo se integran? Todavía no hay mucha experiencia en México, concretamente cuando hablamos de la criminalidad desde el seno de las empresas, que surge cuando su constitución o estructura corporativa es lícita, pero desafortunadamente orientada hacia actividades permisibles o propicias para la comisión de delitos, precisamente por un management deficiente, inadecuado, insuficiente, cosmético o ineficaz, generador de riesgos penales. Es decir, por un

indebido control organizacional o fallas en el control, supervisión, vigilancia o auditoría corporativa.

El contenido mínimo que deben contener esos Manuales, Modelos, Protocolos o Políticas internas son:

- Un diagnóstico de administración o prevención de riesgos penales; actualizable periódicamente según la naturaleza de las actividades organizacionales.
- La descripción y perfil del órgano permanente de control encargado expresamente del seguimiento, verificación y supervisión del cumplimiento normativo.
- Redactado con un lenguaje ordinario y común para todo el personal de la empresa, incluidos clientes y proveedores; comprensible para todos los niveles de puesto.
- Un canal de denuncias internas y un debido sistema disciplinario (whistleblower), ya sea insourcing u outsourcing.
- Un programa para la debida selección y contratación de personal, acorde con la naturaleza y perfiles laborales; así como un plan de formación y capacitación constante y verificable.
- Palancas de control, supervisión y vigilancia a nivel de personas, data o información, procesos, subprocesos, y del sistema organizacional u operacional en su conjunto. y
- Un sistema de gestión de recursos financieros y materiales, es decir, un control de “costos de cumplimiento regulatorio”; reflejado, registrado o asentado en los estados financieros. Esto es fundamental, pues si no cuesta el compliance penal, se presume que es cosmético.

¿Gasto O Inversión?

Muchos empresarios interpretan estas políticas solo como cargas, cuando en realidad son motores de productividad y competitividad a mediano plazo. Mas vale prevenir que lamentar. Recordemos que las leyes, son para tu Bien, o no son leyes.

Leyes para tu Bien®



Abogado Carlos Requena

Socio del Despacho REQUENA ABOGADOS, S.C.

Licenciado en Derecho por la Universidad Panamericana (UP).

Especialista en temas relacionados con Fraude Procesal, Responsabilidad Penal de Empresa o Compliance Penal , Responsabilidad Penal Ambiental, Responsabilidad Penal Informática y de datos personales, Responsabilidad Penal Financiera y Responsabilidad Penal de Servidores Públicos.

Consideraciones para el Sector Empresarial y Asesores de Negocios en el Tema de Lavado de Dinero.

CPC y MF Alejandro Camarena Berra

Generalidades

Como bien es conocido, a partir del año 2012 nacieron las obligaciones al que son objeto la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) entrando en vigor a partir del mes de julio de 2013.

El objetivo de la LFPIORPI es proteger el sistema financiero y economía nacionales, estableciendo medidas y procedimientos para evitar que las organizaciones delictivas hagan uso de recursos para su financiamiento y que en su momento pueden generar una desestabilización de la economía. La LFPIORPI es creada para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita, y son por estas razones, que las autoridades mexicanas han legislado para castigar y proceder de forma gravosa aquellos incumplimientos establecidos.

Actividades comerciales vulnerables.

En el entendido que una actividad comercial vulnerable es aquella que por sus características y naturaleza, pueden tener la posibilidad de ser utilizadas para ocultar o ingresar al sistema financiero dinero de procedencia ilícita.

Las 17 actividades comerciales que son identificadas como vulnerables y que deben cumplir con las obligaciones en materia de lavado de dinero, son las siguientes:

1. Juegos con apuesta, concursos y sorteos.
2. La emisión o comercialización de tarjetas de servicios prepagadas o de crédito no bancarias.
3. La comercialización de cheques de viajero por entidades no financieras
- 4. Préstamos o créditos, con o sin garantía que realicen entidades no financieras.**
- 5. Servicios de construcción, desarrollo o comercialización de bienes inmuebles.**
6. Comercialización de piedras y metales preciosos, joyas y relojes.
7. Subasta o comercialización de obras de arte.
8. Distribución y comercialización de todo tipo de vehículos (terrestres, marítimos, aéreos).
9. Servicios de blindaje (vehículos y bienes inmuebles).
10. Transporte y custodia de dinero o valores.
- 11. Derechos personales de uso, y goce de bienes inmuebles (arrendamiento).**
- 12. Recepción de donativos por parte de organizaciones sin fines de lucro.**
- 13. Compra venta de acciones o partes sociales.**
- 14. Prestación de servicios profesionales de manera independiente, sin relación laboral.**
15. Prestación de servicios de fe pública por notarios públicos.
16. Prestación de servicios de fe pública por corredores públicos.
- 17. Prestación de servicios de comercio exterior.**

Las actividades comerciales antes mencionadas son de carácter común, por lo que un gran número de empresas están obligadas a cumplir con la LFPIORPI. Cualquier empresario o asesor de negocios que no analice correctamente las obligaciones que se generan pueden incurrir en sanciones por multas de más de cuatro millones de pesos y/o hasta ocho años de prisión.

Uno de los errores comunes que comete el sector empresarial y los asesores de negocios (incluyendo a nosotros los contadores) es pensar que dichas obligaciones no nos competen y por lo tanto suponemos que estamos exentos de la presentación y cumplimiento de las obligaciones previstas. Las obligaciones impuestas son para el tipo de actividad, sin importar el tamaño, monto o número de operaciones, si la actividad comercial que realiza la empresa es vulnerable implica el cumplimiento de la ley anti lavado.

Dudas principales del empresario y del contador.

Vale la pena recalcar que a diferencia del principio de espontaneidad que aplica en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, en cuestiones de lavado de dinero no existe y por lo tanto, el cumplimiento de las obligaciones en forma extemporánea puede genera sanciones y molestias por parte de las autoridades correspondientes. Una de las principales omisiones y la más común, es la falta de presentación de avisos, mismos que deben ser enviados a más tardar el día 17 del mes inmediato siguiente al que se haya llevado a cabo la operación.

Qué hacer si no hemos cumplido con los avisos.

Definitivamente, su presentación inmediata. Las sanciones impuestas por la presentación en forma extemporánea son menores a la no presentación de la información obligada. Dejar a la suerte la omisión, pensando en el supuesto de que no exista una revisión por parte de las autoridades correspondiente no es una opción; recordemos que la autoridad en la cual solicitamos nuestra inscripción como causantes es la misma que participa en la revisión e imposición de sanciones, el Sistema de Administración Tributario (SAT).

Obligaciones prioritarias a cumplir.

Las siguientes obligaciones de cumplimiento son de carácter prioritario, vitales a presentar para quienes realicen actividades vulnerables:

Alta y registro ante el Sistema de Administración Tributaria.

- Elaboración de un Manual donde se contemplen los lineamientos de identificación de clientes y usuarios, los criterios seleccionados y las medidas y procedimientos establecidos para su identificación e información.
- La creación de un expediente por cliente o por operación.
- La presentación de los avisos al SAT, ya sean en ceros o por arriba de los montos establecidos.
- Custodia, protección y resguardo de la información y documentación que soporte lo dicho en los avisos correspondientes.

Las sanciones por no cumplir con las obligaciones mínimas, como lo es, la no presentación de los avisos en “ceros” pueden generar multas de quince mil pesos hasta ciento cincuenta mil pesos, así como dificultades legales para operar y por supuesto económicas al negocio.

Reflexión

El tema generado por la LFPIORPI nos obliga, tanto a empresarios como a contadores, a conocer la legislación correspondiente, las obligaciones a cumplir y las consecuencias de no hacerlo.

En una entrevista referente al tema de la LFPIORI que se le hizo a Luis Niño de Riviera, por parte de Forbes México, este comentó lo siguiente:

“El futuro de nuestro negocio depende de hacerlo bien y para ello hay que estar al día sobre qué está pasando en la industria con los problemas de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, que es el tema más importante y delicado que tenemos en la banca internacional”

De la anterior opinión y tomando en cuenta los tipos de actividades comerciales que están expuestas al cumplimiento de las obligaciones en materia de Lavado de dinero, los asesores de negocios y empresarios deben considerar el cumplimiento de las obligaciones de esta materia y el contador público, como buen asesor de negocios, recomendar y prácticamente obligar a nuestros clientes la necesidad de cumplir correcta y oportunamente.



CPC y MF Alejandro Camarena Berra
Universidad de Colima (México)

Certificado en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo, Socio fundador de la firma Ceceña, Brambila y Camarena y Cía S.C., socio de la firma internacional Moore Stephens Internacional Limited., Ex presidente del Colegio de Contadores Públicos de Colima, integrante de la comisión del cumplimiento de norma de calidad del IMCP a nivel estatal.

El análisis FODA como herramienta para determinar la competitividad.

Por C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas
Valores SSGT en práctica: Responsabilidad y Excelencia

"Tenemos un plan estratégico. Se llama hacer las cosas bien."

Herb Kelleher

Es cierto que la complejidad en la gestión de una empresa no es menor, y abarca frentes múltiples. Pero no es menos cierto que muchos empresarios, directores o inclusive consejos de administración, buscan la explicación a la competitividad de su empresa sólo en factores externos, ajenos a su gestión.

Es conocido que el entorno económico es una de las tres grandes condiciones externas no gestionables por la empresa. Estos tres grupos de condiciones externas son: macroeconómicas, políticas, y financieras.

Sin duda, el tipo de cambio de cualquier país influye en la competitividad. Aunque no es el único factor limitante: también hay factores internos a la empresa, que son los 100% gestionables por el propio órgano de administración.

Una empresa que exporta sus productos a Estados Unidos ve mejorados sus ingresos temporalmente por la variación en el tipo de cambio del peso, pero simultáneamente ve incrementados sus costos, gastos de operación, administración y ventas. Al no tener un análisis preciso del origen de las utilidades (temporales) descuida el manejo de sus flujos y se relaja en el ejercicio de sus inversiones, costos y gastos, inclusive al decretar dividendos a los accionistas, disminuyendo su capital de trabajo.

En una economía como la mexicana hay que tener presente que el tipo de cambio juega un papel estratégico para las empresas que tienen operaciones de internacionales.

Tanto los costos de materia prima como los costos operativos, también crecen al ritmo de la paridad cambiaria o de la inflación, así que la mejora aparente dada en las utilidades por el mejor tipo de cambio puede ser solo transitoria y fácilmente se puede perder.

Competitividad en la empresa familiar

¿Ha hecho un análisis FODA? ¿Ha elaborado un análisis de costos segmentado por línea de productos o servicios? ¿Ya elaboró algún Plan de Mejora al respecto? ¿Está seguro que no puede mejorar su posición en la compra de la materia prima y materiales? ¿Qué alternativas de financiación tiene cuando no se tiene el crédito suficiente?

Es esencial hacer un análisis de los factores internos y externos que están influyendo en los resultados de su empresa. Por lo menos iniciar con un análisis FODA y tener presente que el empresario más inteligente no es quien enfrenta solo sus problemas, sino quien busca colaboración para enfrentarlos, pero sobre todo para resolverlos.

Para una mejor comprensión del FODA como herramienta estratégica, definiremos las siglas de la manera siguiente:

Fortaleza: Son todos aquellos elementos internos positivos o ventajas competitivas que me diferencian de la competencia.

Debilidades: Son los problemas o defectos de operación, administración o ventas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Oportunidades: Son situaciones positivas que se generan en el medio (externas) y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para quien las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

Amenazas: Son hechos externos a la empresa y que la pueden llegar a afectar negativamente.

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las **Fortalezas y Debilidades** que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y **Oportunidades y Amenazas** que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, gobierno) de la empresa familiar.

El análisis y diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permite evaluar información relacionada con la empresa familiar, su rendimiento, los principales competidores, los productos, áreas geográficas, segmentos del mercado, posibles conflictos familiares, situación social, económica y legal, etc., y ubicarnos en la alternativa estratégica más viable del acuerdo con la evaluación de la misma así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la empresa. Como ejemplo es posible observar en la fase de selección de problemas que la carencia de un liderazgo o un problema en la sucesión, está repercutiendo en una baja del rendimiento no solo de planeación de los trabajos sino también de tipo financiero lo cual ha llevado a la empresa a serios problemas para permanecer en el mercado y a la familia a ver seriamente afectado su patrimonio y lo más importante su unión familiar. Como dice William Thomson **"Si puedes medir aquello de lo que hablas, y si puedes expresarlo mediante un número, entonces puedes pensar que sabes algo; pero si no lo puedes medir, tu conocimiento será pobre e insatisfactorio"**.

Finalmente la importancia en la realización de este análisis, consiste en que nos ayuda para poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa familiar tiene ventajas respecto de su competencia y en qué puntos necesita mejorar para poder ser competitiva y permanecer en el mercado como negocio en marcha y mantener la armonía y unión familiar. Lo más importante es que para

poder actuar hay que conocer la realidad y como dice el dicho más vale un grito a tiempo que muchos después.



C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas
Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C