



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
Región Centro
Occidente.

BOLETÍN DE LA COMISIÓN REGIONAL SECTOR EMPRESAS.

C.P.C. Juan Pascual Felipe de Jesús Martínez Tizcareño
**Presidente de la Región Centro Occidente del
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.**

C.P.C. Omar Josué Ramírez Torres
**Vicepresidente de la Región Centro Occidente del
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.**

Integrantes del consejo directivo de la Comisión.

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero.
Presidente

C.P.C. Ana Lilia Salazar Gallaga.
Vicepresidente.

C.P. Sanjuana González Páramo
Secretario

C.P. Karla Yolanda Peña Núñez
Prosecretario

C.P. Ulises Rodríguez Águila
Auditor de Gestión.

Integrantes de la comisión regional Sector Empresas.

C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado.

C.P.C. Jorge Ochoa León.

C.P.C. Lidia Sánchez Barajas.

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

L.C.P. Alejandro Toledo Ortega.

C.P.C. Salvador Capistrán Rodríguez.

C.P.C. Oscar Muro Salinas.

C.P. Maite Flores Miranda.

C.P.C. Juan José Padró Ramírez.

C.P.C. Sergio González Murillo

C.P.C. Roberto Carlos Estrada Zavala

C.P.C.F. Fritzo América Cárdenas Delgado.

Invitados:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

C. Luis Miguel Román Lira

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.

CONTENIDO

Artículos

El camino al éxito de la empresa familiar inicia en su modelo de negocios. (Pág. 1)

¿Quién le tiene miedo a los estados financieros? (Pág. 4)

¡Innovar o morir! ¿Qué prefieres? (Pág. 7)

Guardián de los impuestos (Pág.11)

Diciembre 2015

Responsables del Boletín:

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero
C.P. Karla Yolanda Peña Núñez
C.P. Maite Flores Miranda

EL CAMINO AL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR INICIA EN SU MODELO DE NEGOCIOS

ENCONTRAR EL MODELO DE NEGOCIO ADECUADO RESULTA LA MAYOR VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Un modelo de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a la forma de obtener los ingresos y beneficios agregando valor para los clientes potenciales. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de valor de producto y servicios e implementar estrategias para lograrlo, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la empresa.

A la hora de establecer el modelo de negocio es importante se analice en profundidad la empresa y se dé respuesta a una serie de preguntas pues en base a las respuestas podrá poner en marcha uno u otro tipo de modelo de negocio. En este caso, es importante que establezca si tiene competencia o no en ese servicio o producto, qué es lo que le hace diferente del resto de competencia, cómo va conseguir clientes, cómo se producirá el crecimiento y cómo se va mantener generando ventas y utilidades.

Por otra parte la estrategia es arte, ciencia, inspiración y genialidad que se basa en observación, creatividad, análisis, intuición, enfoque, flexibilidad, visión, experiencia y mil cosas más. Elementos todos que se retroalimentan del “ambiente” y/o del “campo de batalla” en el que se desenvuelve la empresa.

Cada empresa desde sus circunstancias particulares, puede elegir el “terreno” en el que sus oportunidades de prevalecer sean superiores. ¿Pero cómo saber cuándo ajustar o redefinir el modelo de negocios y la estrategia?

Si tu estrategia ha perdido “punch”, si es obsoleta, si has dejado de crecer, si tu competencia te está superando o has perdido participación en el mercado, éste es el momento para reconsiderar tu estrategia actual.

A continuación te comparto algunos indicadores que te permitirán reconocer si es momento de evolucionar, ajustar o redefinir la visión estratégica en tu empresa familiar:

Cifras, Datos, Gráficas...

Una evaluación “fría” y “objetiva” de tu situación actual, te permitirá reconocer si el camino seguido es el indicado (los números lo confirman) o quizá es preciso analizar nuevas posibilidades reenfocando los esfuerzos y recursos de la empresa familiar.

En mi experiencia profesional, cuando los resultados no se alcanzan regularmente las causas son dos:

1. Problemas del modelo de negocio o en la estrategia: No existe, está mal definido, no funciona, ha sido superada, no se comparte, no está alineada, etcétera... el problema en estos casos puede ser que el modelo de negocios no funciona o es estratégico.

2. Falta de habilidades, capacidades y competencias del equipo directivo: El equipo directivo carece de las capacidades de dirección y ejecución requeridas para hacer que las “cosas sucedan”, se pierden las escasas oportunidades que se presentan puesto que no tiene las competencias para liderar la empresa y lograr los resultados. Aquí, el problema puede ser la falta de conocimiento de su modelo de negocios o problemas en la ejecución.

En algunos casos, las empresas familiares parecen funcionar con éxito pero, en realidad, no está claro su modelo de negocio. Por lo tanto, no se define con precisión la estrategia de cómo esas empresas van a obtener sus ingresos y seguir siendo rentables.

Evaluación

Terminada la fase de descripción del modelo de negocio, pasamos a evaluarlo a través de unas preguntas para poder generar un diagrama FODA con las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, que vamos identificando.

A seguir un ejemplo de preguntas por cada uno de los siguientes bloques:

Segmento de clientes: ¿Conocemos bien los clientes? ¿Podemos reorganizar los grupos de clientes?

- Propuesta de valor: ¿Los clientes consideran valiosa la oferta? ¿Pueden los competidores mejorar nuestra oferta en términos de precios, calidad y/o cantidad?
- Canales de distribución: ¿Llegamos a los clientes de una forma directa? ¿Sabemos si los canales están bien diseñados y son los más eficientes?
- Relaciones con clientes: ¿Tenemos una estrategia? ¿Tenemos feedback de clientes?
- Flujos de ingresos: ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado?
- Recursos claves: ¿Calidad? ¿Cantidad?
- Actividades claves: ¿Somos eficientes? ¿Utilizamos el outsourcing?
- Red de proveedores: ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos?
- Costo de la estructura: ¿Entendemos cuales partes de la estructura tiene un mayor coste? ¿Qué ágil es la estructura?

¿Ya identificaste cuál es el problema que enfrenta tu empresa familiar para lograr su modelo de negocios? ¿Sigue vigente el modelo de negocio con el que la fundaste?

Para finalizar al revisar el modelo de negocio, pasamos a la fase más intensiva, mejorar y si posible innovar en lo que estamos ofreciendo.

En mi experiencia, en esta fase, no es necesario cambiar en su totalidad nuestro modelo negocio actual. Creo que el análisis del modelo de negocio nos permite tener un mapa de la empresa, y al mismo tiempo entender que tenemos que modificar del modelo, dependiendo de las variables implicadas. De hecho, lo que funciona para una empresa familiar no necesariamente le servirá para otra.



AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C

¿QUIÉN LE TIENE MIEDO A LOS ESTADOS FINANCIEROS?

Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros, los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos pueden darse cuenta del desempeño que la empresa tiene en el mercado, por lo que se le considera como una de las primordiales herramientas de la administración del negocio.

El desconocido lenguaje de las finanzas

En el caso de las pymes y los negocios familiares, la mayoría de estas empresas no entiende bien el lenguaje de las finanzas. Lo que resulta más crítico es que, como no lo entienden, no saben leer sus estados financieros.

Existe la creencia equivocada de que los estados financieros son difíciles, y que solo personas con amplios estudios formales de contabilidad, finanzas y administración pueden entenderlos.

Parte de este mito tiene su causa en el hecho de que la mayoría de las personas que aprenden de los temas financieros lo hacen en la universidad o en escuelas técnicas, y donde se preparan a las personas para que se incorporen a las áreas financieras de empresas públicas, no para que manejen las finanzas de una pyme o de un negocio familiar.

Nuevamente, el problema de siempre: las mejores prácticas financieras, de gobierno, de operación y de control de negocios, creadas para grandes empresas, tratándose de adaptar a las empresas familiares. Esto casi siempre resulta en un fracaso, por las particularidades de este tipo de entidades. El no entender bien y no revisar continuamente las finanzas de la empresa equivaldría a manejar un coche sin saber bien qué significan los indicadores del tablero. Aunque esto parecería obvio para todos, la realidad es contundente: la mayoría de los fundadores o dueños de las pymes no entienden bien sus estados financieros.

4 sencillísimas claves para leer los estados financieros: Para entender los estados financieros solo necesitas saber cuatro cosas: **sumar, restar, multiplicar y dividir.**

No necesitas más.

El problema es que, la mayoría de las veces, las razones financieras o el análisis de las finanzas se explican y se enseñan mal, y las personas no entienden las bases y los principios básicos, porque en las universidades se pasa de un conocimiento básico a uno avanzado y muy técnico en una sola clase, en un solo semestre, y ahí es donde comienza el problema de no entenderlos (y, mucho menos, tomar decisiones con base en los mismos).

A continuación explicaremos, de manera muy simple, los estados financieros básicos. Pero antes, por favor no cometan el error de la mayoría de los fundadores o dueños de empresa, cuando les preguntan de dónde obtienen los estados financieros de su empresa: “Me los da mi contador”, dicen. Ustedes son los responsables de indicarle al contador cómo quieren que este les prepare sus estados financieros. En otras palabras, qué tanto nivel de desglose, qué tanto detalle quieren, en qué formato, etc. Son sus estados financieros, los de su negocio, no los de su contador. Nadie más conoce a su empresa tan bien como ustedes.

Estos son los tres estados financieros básicos que debes conocer:

Estado de resultados: Nos dice, en palabras sencillas, lo que entró a la empresa, lo que salió y cuánto quedó. Así de sencillo: ingresos (ventas) – costos – gastos = utilidad antes de impuestos.

Balance general: Activos, pasivos y capital contable, o lo que es lo mismo: cuánto tengo, cuánto debo y cuánto patrimonio tengo invertido o cuánto de este ha generado la empresa.

Flujo de efectivo: Si bien, existe un estado financiero de flujo de efectivo, en el caso de una empresa familiar la recomendación es que se lleve internamente.

Una pyme no puede darse el lujo de esperarse a fin de mes a que el contador le envíe el estado de flujo de efectivo para saber cómo se movió el dinero dentro de la empresa. El flujo es como la sangre para el cuerpo, es crítico monitorear de manera semanal. Mi recomendación es que se lleve en un programa sencillo o por lo menos en Excel, donde se registren todos los ingresos y egresos de la empresa.

Como dice el refrán popular “Nadie nace sabiendo”, y como todo en esta vida, hay que capacitarse en los temas básicos de finanzas y practicar para ir dominando el “lenguaje de los negocios”. La principal y más importante práctica consiste en revisar los estados financieros continuamente hasta entenderlos y, finalmente, tomar mejores decisiones operativas y financieras con base en la información que se refleja en los mismos.

Finalmente, te dejo con la siguiente reflexión: **lo único que es un activo o un pasivo eres tú, porque, en última instancia, eres tú quien puede hacer que el dinero sea un activo o un pasivo para tu empresa familiar; tú eres el que debe saber interpretar los números de los estados financieros y con ello tomar decisiones para optimizar la operación de tu negocio, sacarlo adelante y llevarlo a la prosperidad.**

AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

Socio Director de Salles, Sainz – Grant Thornton (SSGT), S.C



¡INNOVAR O MORIR!

Las compañías que deseen ganar e incluso sobrevivir necesitan tener una cultura de orientación al mercado, entendida esta última como una **habilidad superior para entender, atraer y retener clientes valiosos.**

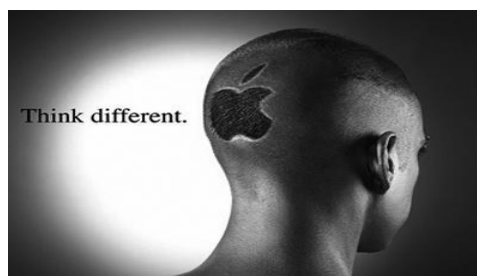
Tendencias de negocios

“**Tres tendencias** irrumpen de manera impactante en nuestra sociedad: **la tecnología, el desarrollo del talento y la tolerancia**; comprender cómo innovar para dar solución a los problemas de los clientes y crear ambientes donde la gente se desarrolle mejor es una prioridad en las organizaciones actuales”

Hacer lo mismo solo que mejor que otros.



Cambiar las reglas del juego.



¡INNOVAR exige ser proactivos!

<u>ETAPAS</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>ELECCIONES</u>	<u>EMOCIONES</u>
1. Negación		Reactivo	Enojo, Miedo
2. Defensa		Inactivo	Tristeza
3. Aceptación		Aprendiz	Alegría
4. Adaptación		Proactivo	Pasión

¿Qué decides?

Para **Innovar** se necesita estar centrado en los clientes.



Bajo un enfoque integrador el marketing relacional debe insertarse en una dinámica global de actuación corporativa que sume 3 dimensiones: La comercial, la tecnología y la humana.

Para **Innovar** se necesita estar centrado en los clientes.

¿Cuál es la fuente de **SU** ventaja competitiva?



"Crear un experiencia al cliente superior que ninguno de mis competidores pueda crear."

Los competidores nunca pueden copiar una cultura.



"No somos una aerolínea con gran Servicio al Cliente.

Somos una gran empresa de Servicio al Cliente que está en el negocio aéreo."

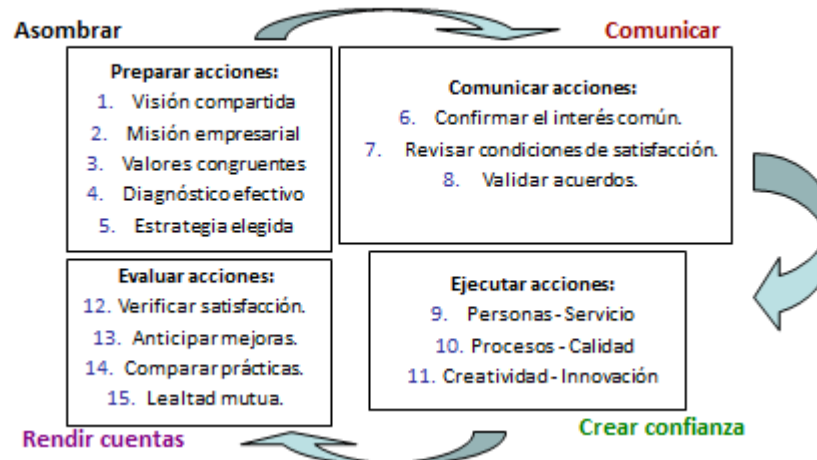
¿Cuál es la fuente de TU Innovación?



- Incrementar el número de clientes.
- A los mismos clientes lograr que nos compren más productos o servicios.
- A los mismos clientes lograr que nos compren con más frecuencia.
- Los clientes sean los mejores promotores de nuestros productos y servicios.
- Los clientes nos digan que quieren que cambiemos en el futuro.
- Los clientes sean nuestros socios.

¡Si no estas INNOVANDO estas empezando a morir!

Para **Innovar** empieza por tener un Modelo propio de mejora...



Para **Innovar** reconoce que tus mejores aliados son tus colaboradores...

“La **empresa**, es el **lugar ideal** para **desarrollar** el **talento** de las **personas**”

Jack Welch



¡Para **Innovar** empieza por **CREER** en Ti!



“La capacidad de una organización de **generar líderes es más importante** que su capacidad de producir de modo eficiente y barato”

Peter Drucker

Autor: Luis Miguel Román Lira

EL GUARDIÁN DE LOS IMPUESTOS

La existencia de un comité de auditoría es recomendable para todas las empresas, independientemente de su tamaño.

El comité de auditoría debe tener presente que, independientemente de sus demás actividades y funciones, los aspectos fiscales pueden implicar riesgos muy importantes, principalmente para las empresas familiares. Por lo tanto, parte importante de sus actividades debe consistir en vigilar que se cumplan cabalmente las obligaciones fiscales y legales, para minimizar los riesgos en esta materia.

Los impuestos, el renglón inquietante del estado de resultados

Los impuestos, desde siempre, han formado parte importante de los estados financieros. Simplemente basta señalar que, entre el ISR y la PTU, estos pueden llegar a representar hasta un 40 por ciento de las utilidades (y tratándose de personas físicas, hasta un 45 por ciento).

Los impuestos pueden ser motivo de grandes inquietudes para los fundadores, accionistas y directivos de las empresas familiares (sin ser privativo de los grandes grupos empresariales), ya que, tarde o temprano, los medianos y pequeños negocios pueden verse involucrados en situaciones delicadas relacionadas con el pago de los impuestos.

En este sentido, las empresas no siempre realizan correctamente su función fiscal. Esto se debe, en parte, a las características intrínsecas del sistema fiscal mexicano (que no es nada sencillo; más bien, es muy cambiante). Sin embargo, también puede derivarse de un mal manejo de parte de los administradores, que subestiman la importancia de esta función, que, sin lugar a dudas, es fundamental.

Dicho esto, es necesario contar con los elementos que permitan realizar una función fiscal audaz y efectiva, que garantice el pago correcto de los impuestos con el menor costo administrativo posible, y con la seguridad de que no se está incurriendo en riesgos o situaciones peligrosas ante el 'fisco'.

Los problemas de los que adolece nuestro sistema fiscal, entre otros, son los siguientes: es muy cambiante; es complicado; atiende más a la forma que al fondo; parte de un principio de desconfianza hacia el contribuyente; es altamente sancionador; ha creado una distorsión en el ámbito fiscal y ha orillado a los tribunales a modificar sus criterios, pronunciándose en la mayoría de las ocasiones a favor de la autoridad, argumentando conceptos como que el impuesto atiende a fines extrafiscales.

Cuidado con las ambiciones peligrosas

Del mismo modo, es importante señalar que los directores y administradores de la empresa, o incluso los propios dueños, al estar buscando los mejores resultados, una mejor posición en el mercado, y mejores remuneraciones, en ocasiones pueden perder su objetividad. Y, si además existen asesores fiscales externos, que sin tener una responsabilidad directa, y apoyados en interpretaciones riesgosas (o cuando menos cuestionables), emiten opiniones favorables o sugieren la realización de ciertas operaciones (precisando que existen los argumentos “razonables” para defenderla, en caso de litigio), podemos percatarnos de que la materia fiscal debe ser un área de especial atención por parte de los comités de auditoría.

¿A qué está obligado el comité de auditoría en materia fiscal?

Después de haber repasado la problemática fiscal antes mencionada, e independientemente de las otras responsabilidades o funciones que el comité de auditoría debe cumplir, en materia fiscal, y en términos generales, el comité tiene la obligación de:

1. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones fiscales y legales en la empresa.
2. Emitir sus opiniones respecto a las políticas fiscales y respecto a las interpretaciones y criterios de importancia que hayan sido utilizados en la empresa.
3. Conocer, opinar y monitorear el estatus de los litigios fiscales.
4. Vigilar que, en materia fiscal, se establezcan las políticas y criterios fiscales que sean necesarios para lograr que la empresa cumpla correctamente con sus obligaciones.
5. Además, vigilar el establecimiento de los mecanismos y controles internos adecuados.
6. Recabar la información y los reportes de los directivos o funcionarios que se consideren necesarios, y que tengan que ver con la materia fiscal.
7. Solicitar, de ser necesario, la opinión de asesores fiscales externos.
8. Evaluar la conveniencia de crear un subcomité de auditoría exclusivamente en materia fiscal y, en su caso, supervisarlos.
9. Cerciorarse de la existencia de programas de capacitación y actualización en materia fiscal para los funcionarios del área de impuestos (dada la complejidad y el dinamismo de nuestras leyes tributarias).
10. Validar que se cuenta con personal suficiente y capacitado para el área de impuestos.
11. Cuestionar y validar sobre si cada vez que se presentan cambios en la normatividad, se revisan las proyecciones y estrategias fiscales establecidas.

Es momento de reevaluar la función fiscal en las empresas

Hoy en día, la importancia de los impuestos y de los riesgos de no cumplir adecuadamente con las disposiciones fiscales dan como consecuencia una revalorización de la función fiscal

de las empresas, así como de los funcionarios responsables de la correcta determinación de los impuestos. Todo esto, independientemente del tipo de sociedad del que se trate, ya sea que esté regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles o por la nueva Ley del Mercado de Valores.

En conclusión

La estricta **vigilancia** del comité de auditoría respecto del debido cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales es indispensable para la permanencia de la empresa como negocio en marcha y para el logro de los objetivos financieros. En virtud de que los riesgos son altos y en caso de materializarse pueden generar serios problemas para su crecimiento y continuidad.



AUTOR:

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