



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. y P.C.Fi Ana Lilia Salazar Gallaga.

### **Presidente**

C.P. Karla Yolanda Peña Nuñez.

### **Vicepresidente.**

C.P. Sanjuana González Paramo.

### **Secretario**

C.P. Ulises Rodríguez Aguilar.

### **Prosecretario**

C.P.C. Juan José Padró Ramírez.

### **Auditor de Gestión.**

## **Integrantes de la comisión regional Sector Empresas.**

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero

C.P.C. Juan Manuel Plascencia Guardado.

C.P. María Margarita Aranda Martínez.

C.P.C. Jorge Ochoa León.

C.P.C. Lidia Sánchez Barajas.

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

C.P.C. Juan José Padró Ramírez

C.P. Lucio Romero Juárez.

C.P. Maite Flores Miranda.

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.P.C. Joel Alejandro Balbuena Hernández

C.P.C. Humberto Valdés Mier

### **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

¿Cómo emprender un negocio ya?!  
(Pág. 1)

Gobierno Corporativo en México  
(Pág. 5)

Escucha que te dicen los números de  
tu negocio (Pág. 8)

Mayo 2016

## **Responsables del Boletín:**

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero  
C.P. Karla Yolanda Peña Núñez  
C.P.C.F. Fritzo América Cárdenas  
Delgado.

## ¿COMO EMPRENDER UN NEGOCIO YA!?

Emprender un negocio requiere iniciar por analizar un plan de negocios, lo anterior, para ver si cuentas con los recursos que permitirán establecer y mantener en marcha el negocio, o si en su caso, tendrás la necesidad de asociarte con alguna otra persona o empresa, con la finalidad de unir esfuerzos y así formar una sociedad.

En caso de que se opte por tener socios, primero se tendrá que constituir una sociedad o asociación y en el objeto social incluir de manera detallada las actividades principales a las que dedicará de acuerdo con los fines del negocio, igual de importante se deberá observar si contarás con inversionistas extranjeros o nacionales. En caso de que sean extranjeros, habrá primero que observar que estos cumplan con los requisitos y obligaciones que sus legislaciones locales le establecen, además de cuidar la situación migratoria de los extranjeros en dado caso de que lo mismos pretendan trabajar en territorio nacional.

### Constitución de una persona moral

Una de las principales acciones que los emprendedores deben de tener en mente son las características comunes que deben atenderse en el momento de constitución de las empresas, entre estas características podemos encontrar primeramente la solicitud de la autorización de uso de denominación o razón social.

Siendo el objetivo la creación de una sociedad, los interesados tendrán que acudir primeramente ante un notario, en donde se solicitarán tres nombres tentativos para la persona moral, para posteriormente acudir a la Secretaría de Economía con la finalidad de verificar si el nombre deseado no se encuentra previamente otorgado a alguna otra empresa.

Una vez obtenida la autorización de la Secretaría de Economía, el fedatario público podrá constituir la persona moral dando los avisos pertinentes a las autoridades hacendarias y registrándola ante el Registro Público de la Propiedad.

Además de esto se deberá seleccionar un régimen jurídico y definir un objeto social. Además del establecimiento del domicilio y de la información de los socios o accionistas. Todo esto deberá estar redactado en estatutos formales escritos, la mayoría de las veces, con el apoyo de un notario o corredor público.

Una vez creada la persona moral, establecidos los estatutos de la empresa y determinado el capital constitutivo del nuevo ente, así como las aportaciones realizadas por los Socios, el siguiente paso será implementar un Gobierno Corporativo, lo que se traduce en la designación de la persona o personas que administrarán a este nuevo ente de manera institucional (asegurando continuidad al negocio), debiendo puntualizarse las facultades y funciones de cada uno de ellos, así como la de otorgar poderes a personas que auxiliarán en la operación del negocio.

Asimismo se deberá de crear un conjunto de principios para asegurar los intereses de accionistas y de la empresa en general. Esto asegurará la revelación adecuada de todos los asuntos importantes de la empresa, incluyendo la situación financiera de la misma, su desempeño y su gestión.

“El Gobierno Corporativo es el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas, de forma que se asegure la continuidad de la empresa a través de generaciones futuras”

### **Define el lugar donde se establecerá el negocio**

Independientemente de si el establecimiento es propio o no, se deberá verificar que el mismo cuente con el uso de suelo idóneo para los fines del negocio.

En caso de que el inmueble esté siendo rentado, deberá de celebrarse un contrato de arrendamiento adecuado y sujeto a las necesidades de las partes, en donde se establezcan cláusulas que puedan ser de fácil cumplimiento, lo anterior, para evitar futuras controversias con el arrendador por el incumplimiento de las mismas.

La celebración de un contrato adecuado y de fácil cumplimiento, te evitará muchos problemas con tu arrendador quién al final del día es el dueño del lugar donde se encuentra tu negocio. En caso de ser necesario, acude con algún asesor para que explique todos los alcances del contrato, pues es prudente conocer el peso de las obligaciones adquiridas.

### **Permisos y licencias**

En de suma importancia que lleves a cabo una investigación previa al comienzo de las operaciones del negocio, acudir directamente con las autoridades responsables para verificar cuáles son los permisos necesarios para iniciar con las actividades, situación que no deberá limitarse a las autoridades denominadas comúnmente como ayuntamiento, delegación o municipio, sino que también es recomendable que tomes en cuenta a las autoridades administrativas entre las que se encuentran las ambientales, del agua, y demás entes administrativos, pues recuerda según sea el Giro del negocio, serán las obligaciones que tendrás que cumplir. Cada empresa tendrá sus propias necesidades y deberes ante las autoridades administrativas.

### **Registro y protección de marcas**

Uno de los errores más frecuentes de los nuevos emprendedores es el usar su marca y no registrarla.

Uno de los activos de mayor valor de tu empresa son las Marcas. Una marca debe registrarse para que como propietario, obtengas un título que te da el derecho a usarla en forma exclusiva. Cabe mencionar, que una marca es todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. Sirve como un elemento de identificación de los diversos productos y servicios que se ofrecen y se prestan en un mercado ciertamente competitivo.

“Las cosas no valen sino lo que se las hace valer” Molière

## Ten un adecuado control contable y fiscal

Aplica un control contable y fiscal de tus finanzas y busca un buen asesor.

El peor error que se puede cometer es tener personal inadecuado que controle tu contabilidad y finanzas. Al iniciar un negocio y al comenzar con las actividades de éste debemos de tener un adecuado control de nuestras finanzas y cumplir con las obligaciones fiscales pertinentes, pues de no hacerlo así, podrías hacerte acreedor a la determinación de créditos fiscales y multas. Ya que estos en muchas ocasiones impiden seguir con la vida del negocio.

Un control fiscal adecuado hace que el negocio progrese de tal manera que se cumplan con los requisitos establecidos por las Leyes Fiscales, al presentar distintos avisos y declaraciones en orden.

## Cultura del Pago de Impuestos

Ten una cultura sana de cumplir con el pago debido y oportuno de tus impuestos.

Recuerda que el artículo 31, fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la obligación a todos los mexicanos al pago de impuestos, lo anterior, al señalar:

“Art. 31.- Son obligaciones de los mexicanos: (...)

IV.- Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.”

Del numeral anterior, se advierte que por mandato Constitucional todos los mexicanos debemos de contribuir al gasto público.

Para fines fiscales, es necesario definir se realizarán actividades económicas de una persona moral, y de esto dependerá su alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

Ahora bien, a la mayoría de los contribuyentes no les gusta pagar impuestos, pues consideran que los mismos son excesivos y que limitan en gran parte sus ganancias o utilidades; sin embargo, también es cierto que dichos impuestos son necesarios para manutención y gastos del Estado. En ese sentido, es importante recalcar que un negocio debe de ser autosustentable y eficiente, situación que se dará cuando el mismo genere utilidades suficientes para pagar los impuestos a que el contribuyente se haga acreedor.

“Grandes descubrimientos y mejoras implican invariablemente la cooperación de muchos”  
Alexander Graham Bell

Si tu negocio no genera ingresos suficientes para realizar el pago adecuado de impuestos no es negocio, por lo que lo ideal sería que se retome un cambio estructural dentro de tu negocio para verificar su viabilidad o bien replantear la continuidad del mismo.

## Protege los Datos Personales de Terceros

La Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares establece la obligación a todas las personas de proteger y hacer un correcto uso de los datos personales de los Terceros. ¿Quiénes son estos Terceros? Tus empleados, proveedores, tus clientes, entre otros, todos los grupos de interés de tu empresa.

Recuerda que tienes la obligación de llevar un control administrativo de los datos personales de terceros, cuidando siempre la elaboración del aviso de privacidad, así como de asignar a personal suficiente para solventar en los términos establecidos por la Ley, los requerimientos que los Terceros pudieren solicitarte. Recuerda de que en caso de incumplir con esta Ley podrías hacerte acreedor a multas de hasta 320,000 días de salario mínimo vigente en el Distrito Federal e incluso a años de prisión.

Al cuidar la privacidad de tus grupos de interés te darás cuenta de que la confianza y la credibilidad de tu empresa incrementarán y será un atractivo importante para la captación de más clientes, proveedores y colaboradores.

Al tomar en cuenta este reglamento para iniciar una empresa, el progreso de la misma fluirá de mejor manera y recuerda mantener la visión y confiar en el proceso.



AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

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

## GOBIERNO CORPORATIVO EN MEXICO

Las sociedades tienen un papel central en la promoción del desarrollo económico y el progreso social de nuestro país. La permanencia, el desarrollo, la eficiencia y la responsabilidad social de las sociedades son del interés público y privado.

La economía global ha generado una serie de normas establecidas por los países que conforman los organismos mundiales Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) del cual México forma parte. En 1999, México emitió los principios de la OCDE para establecer las reglas para el Gobierno de las Sociedades Mexicanas, las cuales fueron revisadas en 2004, dichos principios son una referencia para que cada país miembro emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio.

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) propuso la creación del Comité de Mejores Prácticas Corporativas mismo que generó el código, el CCE es el responsable de la emisión, actualización y difusión del código. En México se tomaron en cuenta las necesidades y características de las sociedades mexicanas, su origen, su estructura accionaria y la importancia que pueden tener ciertos grupos de accionistas en su administración, el objetivo es ayudar a las empresas a ser institucionales, competitivas y permanentes en el tiempo, que puedan acceder a diversas fuentes de financiamiento en condiciones favorables y que ofrezcan confianza a los inversionistas nacionales e internacionales.

Los principios del Código están diseñados a establecer las Mejores Prácticas Corporativas que contribuyan a consolidar la integración y el funcionamiento del consejo de administración y sus órganos intermedios de apoyo, estas recomendaciones son aplicables voluntariamente y deseable que todas las sociedades las incorporen en su Gobierno Corporativo, su implementación se debe de llevar a cabo de acuerdo a sus necesidades, tamaño de empresa y compromisos externos.

Es importante señalar que las compañías públicas deben de cumplir las regulaciones que impone las BMV o bien la SEC para las compañías públicas en USA.

Gobierno proviene del latín “gubernare”, que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción, y efecto de gobernar, Corporativo proviene del latín “Corpus”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad, práctica proviene del latín “Practicus”, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.

El concepto original e internacionalmente aceptado señala que Gobierno Corporativo es “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”.

### Principios básicos

Se considera que un buen sistema de gobierno corporativo contenga como Principios básicos los siguientes:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria<sup>3</sup> del Consejo de Administración.
6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos<sup>4</sup> a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Para lograr un funcionamiento eficiente del sistema de Gobierno Corporativo, el Comité recomienda que los principios básicos señalados así como las prácticas que de ellos se derivan sean adoptados como parte de la cultura de la sociedad y que sean observados desde los más altos niveles de la administración y transmitida a todo el personal de la organización.

Para efectos ilustrativos, el código se encuentra estructurado de la siguiente manera

Capítulo	I.	Introducción
Capítulo	II.	Gobierno Corporativo

Capítulo	III.	Asamblea de Accionistas
	III.1.	Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas
	III.2	Información y Comunicación entre el Consejo de Administración y los Accionistas.
Capítulo	IV.	Consejo de Administración
	IV.1	Funciones
	IV.2	Integración
	IV.3	Estructura
	IV.4	Operación
	IV.5	Responsabilidades de los Consejeros
Capítulo	V.	Función de Auditoría
	V.1	Funciones Genéricas
	V.2	Selección de Auditores
	V.3	Información Financiera
	V.4	Control Interno
	V.5	Partes Relacionadas
	V.6	Revisión del Cumplimiento de Disposiciones
Capítulo	VI.	Función de Evaluación y Compensación
	VI.1	Funciones Genéricas
	VI.2	Aspectos Operativos
Capítulo	VII.	Función de Finanzas y Planeación
	VII.1	Funciones Genéricas
	VII.2	Aspectos Operativos

En cada uno de sus diversos capítulos y secciones, son ampliados a mayor detalle los aspectos abordados, que den la mejor pauta para el adecuado funcionamiento del gobierno corporativo.

El Código puede obtenerse en la página electrónica del Consejo Coordinador Empresarial, [www.cce.org.mx](http://www.cce.org.mx), y las dudas y consultas podrán dirigirse a la dirección electrónica del Comité de Mejores Prácticas Corporativas [cmpec@cce.org.mx](mailto:cmpec@cce.org.mx).

**Autores del artículo:**

**C.P.C. Joel Alejandro Balbuena Hernández y C.P.C. Humberto Valdés Mier**

**Integrantes de la CAIGO, CCP de Guadalajara, A.C.**



## ESCUCHA QUE TE DICEN LOS NUMEROS DE TU NEGOCIO

Si bien es cierto que tener un negocio, implica perseguir un sueño y construir un objetivo, también es cierto que los empresarios, sobre todo los jóvenes emprendedores, deben de tener en mente que un negocio no es negocio si no es rentable. Para ello debemos de saber tratar con números, indicadores financieros, estados de resultados y balances.

Fundador de la empresa ¿eres de los que dejan a otros los números de tu empresa? Te parecen aburridos y sin sentido, te invito a continuar leyendo te quiero compartir mi experiencia con los números en todo tipo de empresas en especial de las familiares, ya que yo con un poco de análisis he descubierto que los números hablan y nos dicen a gritos la enfermedad que tiene la empresa familiar para que al ser curada continúe con un crecimiento rentable.

### Me aburren los números, tengo problemas con ellos ¿qué hago?

En el transcurso de las asesorías he podido constatar que la mayoría de los dueños de empresas familiares NO le dan mucha importancia a tener un registro detallado del movimiento de su empresa expresado en números, ya sea en la rentabilidad del capital invertido, utilidad marginal, de operación y utilidad neta, movimiento de bancos, rotación de clientes e inventarios, presupuestos, etc. Y, en general, esto es así porque no lo consideran importante, con saber que el negocio va caminando le resulta suficiente, o dejan los números a un contador.

Sin embargo, me he encontrado con casos en los que mis clientes me contratan para ayudarlos porque sus empresas no avanzan, sienten que algo no está bien, nunca tienen el dinero suficiente para cubrir sus gastos, a pesar de tener años en su negocio, e incluso que continuamente recurren a sus recursos personales o a préstamos de terceros para cubrir gastos de su negocio; en otros me he encontrado que tienen sospechas de que los están robando o que no están operando eficientemente, sin embargo no tienen los elementos para comprobarlo.

### ¿Cómo los números nos pueden servir de control?

Para empezar, les sugerí que es importante diseñar controles a través de los números de acuerdo a las propias necesidades de cada empresa familiar y con el giro de la misma, y así empezaron a llenar la información. Déjenme decirles que en todos los casos parecía un

rompecabezas, porque la información se encontraba dispersa en varios controles o registros, o no se generaba, incluso en algunos, si se tenía pero ésta no se integraba y por lo tanto no se analizaba y menos se monitoreaba como un elemento importante de salud financiera y operativa. Al ir armando su rompecabezas, casi siempre encontramos “algo”, ya sean huecos de información, e incluso en algunos faltantes de bienes o de plano de bienes de activo fijo, inventarios, cuentas por cobrar inclusive de efectivo, en suma la cosas no iban bien por la falta de control y monitoreo de los indicadores.

La falta de controles, es una forma fácil para que las personas deshonestas inclusive que en principio no lo eran como bien dice en dicho “La ocasión hace al ladrón” encuentren camino para hacer de las suyas y llevar agua a su molino. En las empresas revisadas hemos encontrado desfalcos por el robo hormiga, que sólo fue el tiempo, quien genero las sospechas, y así con los controles fue que se tuvo la certeza de existencias de fugas de efectivo, faltantes en inventario o malversación de activos.

Evidentemente, entre mayor información histórica se vaya registrando, es posible que los números nos vayan dando mayor información para el análisis, y en consecuencia poder descubrir lo que verdaderamente está pasando, es como si estuviésemos haciendo una radiografía al negocio, los números te hablan y te ayudan a detectar de manera oportuna desviaciones con las cifras esperadas.

### ¿Qué indicadores usar?

Los empresarios no siempre dejan de lado las métricas de control para una mejor gestión de la empresa, sino que existen dos extremos que no son saludables para el negocio: el primero se trata de la pérdida de enfoque en las medidas pertinentes para la empresa. Es decir, que miden el fracaso y el éxito del negocio con demasiados indicadores de rendimiento que pueden arrojar un sinnúmero de resultados que lejos de ayudar al empresario a diagnosticar su empresa, pueden confundirlo. El segundo extremo es cuando no se mide el rendimiento de la empresa. Para nada.

A continuación te comparto un poco sobre las acciones que debes de tomar sobre los números críticos de las empresas.

### Escoge unos cuantos “números retrovisores”

¿Qué es eso que mueve a tu empresa? Puedes escoger quizás cuatro categorías en las que puedas obtener la mayor información posible con ciertas métricas. Por ejemplo, si quisieras saber qué tan rentable es tu negocio, puedes enfocarte en el ROE (rendimiento sobre capital) o en el margen neto, bruto y de operación por mencionar algunos. Si tu objetivo es que tu negocio genere valor quizás quieras enfocarte más en la Inversión Operativa Neta (ION) o en la Rentabilidad sobre la misma (RION) para posteriormente

calcular el Valor Económico Agregado (EVA) y más específicamente a operaciones la Generación Económicamente Operativa (GEO).

### **Educa a tu equipo al respecto**

Una vez que hayas entendido completamente los indicadores más importantes para tu organización y para la industria, es responsabilidad tuya enseñarle a tu equipo y a tu organización en cómo esos indicadores afectan a la empresa, pero sobre todo a ellos y a sus actividades. Los stakeholders de las empresas, particularmente los colaboradores deben de saber cómo genera riqueza la empresa y cómo encajan ellos en esa ecuación.

### **Hazlos públicos**

Propaga esta información para que todos tengan la oportunidad de verla.

Piensa en ello como el marcador de tu empresa, si te gusta el futbol ¿cuántos goles han metido?. Puedes usar muchas herramientas, desde un básico semáforo en Excel, hasta paneles de control en línea. Hazlo mucho más visual para que todo el mundo pueda ver los puntos críticos.

### **¿Qué beneficios se pueden obtener con los controles?**

El resultado ha sido, en general que las cosas empiezan a caminar por donde deberían, se ha parado la fuga de recursos y lo más importante se han identificado a empleados o familiares que han abusado de la empresa y de sus recursos para beneficio personal. Aquellos que estaban a punto de cerrar su empresa familiar en un corto plazo, porque no tenían ya recursos o fuentes de financiamiento para seguir metiendo dinero al negocio, hoy han retomado su rumbo y están creciendo con una rentabilidad y liquidez mayor al promedio de su industria.

Lamentablemente algunas empresas terminaron cerrando porque ya era muy tarde para levantar el vuelo y otras siguen padeciendo por la falta de interés o inclusive desconocimiento de la importancia de los controles y del monitoreo de los números de sus dueños, hay que tener presente el también dicho popular “Al ojo del amo engorda el caballo”.

**Conclusión:** Es indispensable para cualquier empresa familiar o no el establecer con el apoyo de un asesor de manera conjunta con el fundador o su director los indicadores clave de desempeño financiero y operativo del negocio para estar monitoreando sus resultados y desempeño de su negocio. Es así que con estos resultados aquellos a quienes les resulta aburrido y complicado hacer los registros o controles de los números de sus negocios, comprenden la importancia de tener el control, ya que los números te van indicando lo que está pasando, son la brújula que te indica hacia dónde ir o cuando modificar el rumbo e inclusive cuando parar el barco.

Por ello que invito a los dueños de empresa familiar a invertir parte de su tiempo en prepararse en aspectos básicos de análisis de estados financieros y principalmente a establecer los controles a través de indicadores que les permitan conocer la situación de su negocio, y de esta forma les ayuden a tomar las decisiones de forma oportuna y su caso corregir el rumbo con base en cifras que reportan los números que les permitan seguir adelante, ya que los números de tu empresa familiar te hablan y en ocasiones hasta te gritan para que los escuches.

Ten presente que los números no solamente poseen la verdad, sino también son tus mejores aliados para la toma de las mejores decisiones de negocios. ¿Estás de acuerdo?



AUTOR:

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas

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