



Colegio de Contadores Públicos  
del Estado de Veracruz, A.C.

## COMITÉ EJECUTIVO 2011

### Presidente

C.P.C. Ernesto Gutiérrez Valdivieso

### Vicepresidente

C.P.C. Raúl A. Cepeda Delgado

### Secretario

C.P.C. Juana Umaña Aguilar

### Tesorero

C.P. Ramón de la Cruz Ramírez

### Pro Tesorero

C.P. Claudio E. Guerrero Flores

### Vicepresidente de Fiscal

C.P.C. Romeo Pastrana Rodríguez

### Vicepresidente del Sector Empresas

C.P. Alejandro Malpica Cuanalo

## COMISIÓN DE LA PUBLICACION

### Presidente

C.P. Guillermo Méndez Cortés

### Vicepresidente

C.P. Gregorio Gómez Gómez

### Secretario

C.P.C. Isidro Alba Mara

### NOTA ACLARATORIA

Los artículos no reflejan necesariamente la opinión del CCPEV, ni de ninguna de sus comisiones de trabajo.

La responsabilidad corresponde, exclusivamente a la fuente y/o el autor del artículo o comentario en particular.

Boletín oficial, de distribución gratuita, entre la membresía del Colegio de Contadores Públicos del Estado de Veracruz.

## Código de mejores prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial.



Por iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial se constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas el cual en 1999 emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas en donde se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades mexicanas.

Las recomendaciones del Código van encaminadas a definir principios que contribuyan a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a la revelación de información a los accionistas; de manera específica, se busca que:

- Las sociedades amplíen la información relativa a su estructura administrativa y las funciones de sus órganos sociales.
- Las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente.
- Existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros;

d) Existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas.

En la elaboración del Código, el Comité reconoció la realidad y necesidades de las sociedades mexicanas. Entre ellas, se tomó en cuenta la estructura accionaria de dichas sociedades, así como la importancia que pueden tener los accionistas en la administración de las mismas.

Finalmente, es importante destacar que el Código puede aplicar a todas las sociedades mexicanas, ya sea para aquellas cuyas acciones cotizan en bolsa (listadas) o para aquellas que no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente aplican a las primeras.



La versión completa y actualizada (2010) de este documento, esta disponible en el siguiente enlace:

<http://cce.org.mx/sites/default/files/CodigoMejoresPracticas.pdf>





## Aplicación del Balanced Scorecard en la Pyme.

Muchos gerentes y directivos de PYME se preguntan hoy por hoy si el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de gestión estratégica puede ser utilizado en su empresa, o si por el contrario, la aplicabilidad del concepto queda limitada por el tamaño de la compañía y sólo puede ser implementado en grandes corporaciones.

La respuesta a la pregunta es completamente afirmativa, es decir, el BSC sí puede implantarse sin restricción alguna en una PYME.

Recuérdese que el BSC persigue, según sus autores Kaplan y Norton, cinco propósitos fundamentales:

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Nótese que todos ellos implican la existencia de una estrategia empresarial específica, cuya ejecución será inducida y monitoreada a través de la metodología y los indicadores del BSC. Y esa es la verdadera cuestión relevante, que la mayoría de las PYME no cuenta con unos objetivos organizacionales y con una estrategia definida para alcanzarlos.

Así las cosas, no existe razón alguna para afirmar que en una PYME no se puede utilizar eficazmente el BSC. En realidad, la definición de una estrategia empresarial no ocurre de manera abstracta en la mente de los directivos y gerentes, sino que al mismo tiempo se van estableciendo las acciones concretas para implementarla.

De hecho, el BSC ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión para encontrar el vínculo entre la estrategia empresarial y tales actividades tácticas, por lo que en la práctica el

proceso se realiza simultáneamente, es decir, se define la estrategia y al mismo tiempo se define el cuadro de indicadores y los mapas estratégicos propios del BSC. Lo único que se requiere es la voluntad política de los cuadros directivos de las PYME, quienes deberán armar una estrategia coherente con la situación de su empresa y con el mercado en el cual éstas se desenvuelven.



Sin embargo, se deben tener en cuenta algunas consideraciones especiales para implantar el BSC en una PYME.

En primer lugar, hay que ser realistas en cuanto al Sistema de Información Gerencial (SIG) con el que cuenta la empresa y su capacidad para generar datos útiles. En muchas ocasiones se definen indicadores de gestión que no se pueden medir de manera eficaz, bien sea por las limitaciones propias del SIG actual, o sencillamente por no existir SIG alguno, como sucede hoy por hoy en muchas PYME. Esta es una dificultad importante aunque no insalvable, y debe ser tenida en cuenta al momento de elaborar el BSC, buscando soluciones prácticas que permitan contar con la información que se necesita para inducir y controlar la estrategia.

Un segundo aspecto problemático detectado es la inercia que demuestran muchas PYME en sus esquemas salariales, los cuales se consideran inamovibles. Es claro que la implantación de un BSC implica necesariamente cambios en la remuneración de las personas, pues la compensación laboral es uno de los inductores más efectivos para lograr el cambio y el enfoque hacia la estrategia. Esto no significa aumento salarial, principal temor de los directivos y gerentes, sino una reorganización que establezca un pago por metas logradas a todos y cada uno de los empleados.



Por último, es necesario estudiar con mucho cuidado los cambios que se quieren implementar y las consecuencias en el flujo de caja de las PYME, que suele ser muy deficitario. En una PYME, el plazo para cumplir los objetivos estratégicos normalmente es de un año a lo sumo, mientras que en una gran empresa puede hablarse sin problema de tres a cinco años. Los cambios promovidos por el BSC pueden ser a más de un año, pero eventualmente pueden deteriorar la posición financiera de una PYME en el corto plazo. Por ejemplo, un objetivo comercial como duplicar las ventas en un plazo de tres años, puede implicar grandes gastos de marketing que pueden no ser cubiertos adecuadamente por la empresa.



## Impuesto sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal.

Con el fin de buscar ampliar la base tributaria y lograr una mayor recaudación que se canalizará para reconstruir las zonas devastadas por el huracán "Karl" y la tormenta tropical "Matthew", el pasado 27 de Diciembre del 2010, el Congreso del Estado aprobó diversas reformas al Código Financiero y a las Leyes del Poder Ejecutivo y de Salud.

Se aprobó en primer lugar el cambio de denominación del Impuesto del 2 por ciento Sobre Nóminas por el de Impuesto sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal y que el de este gravamen será mediante contador público autorizado, para fortalecer los esquemas de fiscalización y recaudación de dicho impuesto.

Este Impuesto se aplicará a las erogaciones en efectivo o en especie, por concepto de remuneraciones al trabajo personal, por los servicios prestados dentro del territorio estatal, bajo la dirección o dependencia de un patrón o de un tercero que actué en su nombre, aún cuando cualesquiera de los sujetos mencionados o todos ellos tengan su domicilio fuera de la entidad.

Así como a las erogaciones en efectivo o en



especie, por concepto de remuneraciones al trabajo personal, por los servicios prestados dentro del territorio del estado, aún cuando los prestadores del servicio o los beneficiarios del mismo, o ambos, tengan su domicilio fuera de la entidad.

Para los efectos del Impuesto Sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal, ya sea subordinado o no, los sueldos y salarios, los cuales se integran con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria; gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie; los honorarios profesionales, emolumentos; contraprestaciones contractuales, cuando el contrato tenga como objeto la prestación de un servicio; los pagos a los administradores, comisarios o miembros de los consejos directivos, de vigilancia o de administración de sociedades o asociaciones como remuneración a dichos cargos; los pagos realizados a fiduciarios como remuneración a sus servicios; los pagos por concepto de servicios personales; y cualquier otra de la misma naturaleza que las anteriores, con independencia de la denominación que reciba.

Las personas físicas o morales que contraten la prestación de servicios con personas domiciliadas dentro o fuera del territorio del Estado, cuando ello implique la contratación de trabajadores y el servicio personal se preste en los términos de dicha fracción, estarán obligadas a retener y enterar el impuesto. En este caso, se deberá proporcionar constancia de retención por parte de la persona que realizó la contratación.

Se exceptúan del pago del Impuesto Sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal: los pagos realizados a personas físicas por la prestación de su trabajo personal independiente, por el cual se deba pagar y en su caso retener el Impuesto al Valor Agregado.

