



# Boletín *Avance Ejecutivo*

Numero 2, Febrero 2010

## Tabla de Contenido

**Evolución a las Normas Internacionales de Información Financiera**

**INIF 18 Reconocimiento de los efectos de la reforma fiscal 2010 en los impuestos a la utilidad**

**Expectativas Económicas para 2010 y 2011.**

**Sistema de costos vs. ERP**

# Evolución a las Normas Internacionales de Información Financiera

Por C.P.C. Armando Valera Benito  
Ceo / Presidente

La necesidad de que las Firmas de Consultoría crezcan mediante la integración de servicios y con mayor presencia regional es fundamental, sobre todo en épocas de crisis.

Es imprescindible enfocar los servicios de consultoría al crecimiento en competitividad, productividad, rentabilidad y transparencia impulsando sistemas de evaluación del desempeño de las instituciones tanto públicas como privadas.

Este fenómeno se está dando en todas las Firmas de Contadores Públicos y Consultores de mayor reconocimiento Internacional, como es el caso de Baker Tilly. Es por ello, que estas Firmas promueven la difusión de temas de actualidad entre el público potencialmente usuario, por lo que hoy en día no basta llevar a cabo eventos, dando a conocer las Reformas Fiscales que cada año determina la S.H.C.P. y el Congreso de la Unión si no van acompañados de otros eventos que dan a conocer la mecánica de determinación de los precios de transferencia o la implementación de la factura electrónica, por dar algunos ejemplos.

Así mismo, en materia contable y originado fundamentalmente por la globalización, México ha transitado en un breve periodo de los principios de contabilidad generalmente aceptados a las normas de información financiera aplicables en México y para el 2012 evolucionaremos a la utilización de las normas internacionales (IFRS)

Existen también temas de carácter legal, de seguridad informática, normatividad

gubernamental, productividad, certificaciones, etc., y conjuntados tienen como principal objetivo elevar el rendimiento y productividad de las empresas, así como emitir información financiera confiable sustentada en un eficaz sistema de control interno. Baker Tilly México, consciente de estas necesidades organizó durante el primer bimestre del año en curso dos importantes eventos en el Hotel María Isabel Sheraton. Uno encaminado a dar a conocer las expectativas económicas de nuestro país y el nuevo marco tributario para el ejercicio 2010, así como las obligaciones que deberán afrontar las empresas a partir del 2011. El otro evento, en coordinación con la Embajada Británica y con el apoyo del Instituto Mexicano de Contadores Públicos con el Colegio de Contadores Públicos en México, el CINIF, el ITAM y la Bolsa de Valores, estuvo enfocado en dar a conocer la normatividad contable que deberá ser adoptada a partir del año 2012 por todas las empresas reguladas (Públicas, Financieras, de Seguros, Gubernamentales).

Este evento fue inaugurado por la Sra. Embajadora del Reino Unido en México Judhit Mcgregor y clausurado por el Presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos el C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez.

Esta programado que nuestra Firma lleve a cabo otros eventos en el curso del presente año que sean de gran interés y utilidad para diversos sectores de la sociedad.

Es compromiso de nuestra Firma coadyuvar con la difusión y la capacitación en estos temas, para beneficio de la comunidad de negocios y entidades y dependencias del sector público.

---

# INIF 18 Reconocimiento de los efectos de la reforma fiscal 2010 en los impuestos a la utilidad

**POR: CPC. Victor Manuel Topete Orozco.**

El pasado 18 de diciembre de 2009, el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera (CINIF) emitió la Interpretación a las Normas de Información Financiera (INIF) 18 "Reconocimiento de los efectos de la reforma fiscal 2010 en los impuestos a la utilidad".

Esta INIF no fue auscultada debido a que no establece normatividad adicional a la ya contenida en la NIF D-4 "Impuestos a la utilidad" y únicamente aclara temas a los relacionados con ella, dicha INIF aclara tres temas que surgen derivados de la publicación en el Diario Oficial de la Federación del 7 de diciembre, de las reformas fiscales para 2010.

A continuación se exponen estos tres temas con las conclusiones vertidas por CINIF:

1) ¿Cómo debe reconocerse el ISR derivado de cambios al régimen de consolidación fiscal?

Uno de los cambios más importantes incluidos dentro de la reforma fiscal en mención, fue para las empresas que consolidan fiscalmente sus estados financieros. Desde 1982 se estableció en la Ley del Impuesto Sobre la Renta la figura de la consolidación fiscal, la cual tenía como propósito primordial que la compañía controladora determinara su resultado fiscal en forma consolidada con sus subsidiarias, pagando exclusivamente el ISR correspondiente a la controladora y aunque si bien es cierto durante los últimos años ha habido cambios

significativos en dicho régimen, al final del día, los efectos de la consolidación fiscal habían sido reconocidos dentro del diferimiento del ISR, conforme a los lineamientos de la NIF-D-4 "Impuestos a la Utilidad".

De acuerdo con las disposiciones fiscales hasta 2009, dicho ISR diferido fiscal solo debía enterarse a la autoridad fiscal hasta el momento:

Que hubiera una enajenación de acciones de una subsidiaria a personas ajenas del grupo.

Variación de la participación accionaria en una subsidiaria.

Desincorporación de una subsidiaria.

Desconsolidación del grupo en los términos establecidos por la LISR.

Sin embargo la nueva reforma para 2010 modifica el régimen de consolidación fiscal, para establecer que el pago del ISR relacionado con los beneficios obtenidos de la consolidación fiscal generados a partir de 1999, estos deben enterarse en parcialidades, dependiendo de los efectos que se tengan en cada grupo, estos podrían ser pagados en plazos a partir de 2010 y hasta 2019.

El ISR que habría que pagarle al SAT provendría de los siguientes beneficios obtenidos en la consolidación fiscal:

a) Pérdidas fiscales.- La ley establece que el efecto de las pérdidas fiscales aprovechadas en la consolidación fiscal y que no hubieran sido amortizadas en lo individual por la entidad que las generó, debían revertirse en la consolidación fiscal, cuando dicha entidad individual perdiera el derecho a la amortización al décimo año, posterior a la fecha de generación de dicha pérdida o al momento de amortizarla en lo individual, lo que ocurriera primero.

La disposición indica en el párrafo 6 que debe ser aplicada por primera vez en el año 2010 sobre los beneficios acumulados de las consolidaciones fiscales de los años 1999 a 2004, requiriendo el pago del

impuesto relativo a partir de 2010 y hasta 2015. El ISR relacionado con la consolidación del 2005 y de los años siguientes, se pagará durante los años sexto al décimo posteriores a aquel en que se tomó el beneficio, por ejemplo con 2005 se pagará entre los años 2011 y 2015.

En ese caso, la empresa que generó la pérdida debió crear la cuenta por cobrar de ISR diferido (NIF D-4) y en la tenedora debió quedar reconocido un pasivo de ISR a pagar al SAT (generado por el beneficio tomado), el cual provino de las subsidiarias y que por haberse incluido una pérdida en la consolidación fiscal no se pagó dicho ISR.

A nivel consolidado algunas empresas realizaron el neteo de dicha cuenta por cobrar de ISR diferido contra el pasivo de ISR mencionado. En esta INIF 18 se indica que en 2009 habría que presentar por separado los dos saldos (Regla de presentación igual al FABS 109, la cual es nueva, debido a que el párrafo 30 de la NIF D-4 permitía tal compensación de saldos, con excepción de dos puntos: que los activos y pasivos fueran de distinta autoridad y que no se tuviera el derecho a tal compensación). Obviamente, la cuenta por cobrar de ISR diferido estaría sujeta a la prueba de recuperación de dicho activo. Cualquier empresa que no hubiera tenido registrada dicha cuenta por cobrar y por pagar, sea en forma separada o en forma neta, deberá corregir sus estados financieros, reestructurando años anteriores conforme a los lineamientos de la NIF B-1 "Cambios Contables y Correcciones de errores".

b) Pérdidas por enajenación de acciones.- Las pérdidas por enajenación de acciones que obtenga la tenedora, de acciones emitidas por alguna subsidiaria, se podían restar de la utilidad fiscal consolidada y debían revertirse en la consolidación fiscal cuando dicha tenedora en lo individual perdiera el derecho a la amortización al décimo año posterior a la fecha de

generación de dicha pérdida o al momento de amortizarla en lo individual, lo que ocurriera primero.

En este caso le aplica exactamente lo mismo que las pérdidas fiscales, es decir, en 2009 se deberá presentarse por separado la cuenta por cobrar del ISR diferido y la del pasivo del ISR a pagar.

c) Conceptos especiales de consolidación.- Estos conceptos corresponden a las operaciones celebradas entre las sociedades que consolidan, como por ejemplo la compra-venta de activos fijos.

El impuesto devengado por las operaciones entre empresas del grupo y que formaron parte de los conceptos especiales de consolidación que se sumaron o se restaron a la utilidad o pérdida fiscal consolidada, no fue pagado por la controladora debido al aprovechamiento de los beneficios de la consolidación, por lo tanto se considera que desde ese momento, la información consolidada debió mantener reconocido un pasivo por el impuesto que aún no ha sido pagado. Cualquier empresa que no hubiere tenido registrado dicho pasivo, deberá corregir sus estados financieros, reestructurando años anteriores conforme a los lineamientos de la NIF B-1 "Cambios Contables y Correcciones de errores".

d) Dividendos.- De acuerdo con la LISR actual, los dividendos distribuidos entre empresas del grupo que consolidan fiscalmente y que no provengan de CUFIN y/o CUFINRE, no se pagará el impuesto causado sino hasta que hubiere desincorporación y/o desconsolidación.

Algunos grupos consideraron como posible y no probable el pago del ISR derivado de dichos dividendos, ya que se consideraba que la fecha del pago del ISR no llegaría en un futuro previsible. Debido a que con la reforma fiscal para 2010 se deberá pagar el ISR correspondientes a

estos dividendos, la INIF 18 concluye que en 2009 se deberá registrar el pasivo correspondiente con cargos a las utilidades acumuladas (debido a que el ISR sería parte del dividendo), sin reestructurar años anteriores.

e) Beneficios fiscales por consolidación obtenidos entre 1982 y 1998.- Si el grupo tuviera algún beneficio correspondiente a estos años y considere probable el pago del ISR correspondiente, deberá registrar el pasivo correspondiente contra utilidades acumuladas, como un efecto de 2009 y sin reformular los años anteriores. Si no considera probable el pago y por tanto no se registra, se le deberá dar el tratamiento de un pasivo contingente y hacer las revelaciones correspondientes.

f) Diferencias de CUFIN y CUFINRE.- En la reforma fiscal para 2010 se menciona que la diferencia entre la CUFIN consolidada y la suma de las CUFINES individuales, cuando ésta sea mayor, está sujeta al pago de ISR. Así mismo en el caso de la CUFINRE.

La INIF 18 menciona que el ISR a pagar a partir de 2010 sobre estos conceptos debe provisionarse en 2009 con cargo a las utilidades acumuladas y sin reformular estados financieros de años anteriores.

Presentación y revelación:

En relación a estos temas de consolidación fiscal, la entidad deberá:

- Segregar los pasivos relativos a la consolidación fiscal en corto y largo plazo y determinarlos conforme a la tasa fiscal a la cual se materializarán.
- Revelar en las notas a los estados financieros de 2009, una conciliación entre los saldos de los activos y los pasivos por ISR relacionados con la consolidación fiscal que tenía la entidad antes de la entrada en vigor de la reforma fiscal y los saldos finales después del reconocimiento de los efectos de dicha reforma.
- Se recomienda revelar en las notas a los

estados financieros consolidados, el calendario por años de los pagos previstos por la entidad para liquidar los pasivos de ISR.

2) ¿Cómo deben reconocerse los efectos de los cambios a la tasa de ISR?

De acuerdo con la reforma fiscal, la tasa de ISR para 2010, 2011 y 2012 será del 30%, para el 2013 será del 29% y del 2014 y años siguientes será del 28%.

El CINIF concluye, con base en la NIF D-4, párrafo 4, incisos j) y k), que la determinación del ISR diferido al cierre de 2009 será aplicando a las partidas temporales que se determinen, la tasa del ISR que estará vigente en el momento de la reversión de dichas partidas. Para estos efectos, la entidad debe elaborar proyecciones financieras basadas en supuestos razonables, confiables, debidamente respaldados que representen la mejor estimación de la administración sobre la fecha de materialización de las partidas temporales para efectos de aplicar la tasa del ISR que se cause en el momento de la reversión de las mismas. Los efectos por cambios de tasas deberán registrarse en los resultados de 2009 o en la utilidad integral, según corresponda.

En la revelación de la conciliación de la tasa efectiva, deberá identificarse el importe correspondiente al ajuste de los activos o pasivos por impuestos diferidos derivado del cambio en la tasa de impuesto diferido.

3) ¿Qué reconocimiento procede ante la imposibilidad de acreditar las pérdidas por amortizar de IETU contra ISR?

En el artículo 11 de la Ley del IETU vigente hasta 2009, se menciona que

cuando las deducciones para IETU sean mayores que los ingresos se generará un crédito, el cual resulta de aplicar la tasa de IETU vigente por dicha diferencia. Este crédito deberá aplicarse contra el ISR causado del mismo ejercicio, en caso de existir ISR, de lo contrario o si quedara un remanente, éste se podrá aplicar contra el IETU que se cause en el siguiente ejercicio.

De acuerdo con la nueva reforma fiscal para 2010, este crédito ya no podrá aplicarse contra el ISR del ejercicio en que se generó y solo podrá aplicarse contra el IETU que se cause.

De acuerdo con la INIF 8, Efectos del Impuesto Empresarial a Tasa Única, una entidad que se identifica como pagadora de ISR deberá reconocer los activos y pasivos por impuestos diferidos relacionados con el ISR y no debe reconocer los relacionados con el IETU; por el contrario, si una entidad se identifica como pagadora de IETU deberá reconocer los impuestos diferidos de IETU y no los de ISR.

El CINIF, a través de la INIF 18, concluye que al cierre de 2009 una empresa que es pagadora de ISR, no deberá hacer reconocimientos contables adicionales, ya que la nueva disposición fiscal repercute a las entidades esencialmente pagadoras de ISR, mismas que a su vez no deben tener reconocido un activo por el exceso de las deducciones autorizadas sobre los ingresos gravados para efectos del IETU ("pérdida fiscal de IETU"), ya que, según se menciona, por el hecho de ser pagadoras de ISR se entiende que sólo deben tener reconocidos los impuestos diferidos de ISR y no los de IETU.

Por lo anterior se puede concluir que si una empresa se considera pagadora de ISR y en 2009 se genera una "pérdida en IETU" que origina un crédito, no debe reconocer en 2009 la cuenta por cobrar diferida sobre el remanente por amortizar de la "pérdida fiscal de IETU", ya que de

acuerdo con el artículo 11 mencionado, dicho crédito deberá aplicarse contra el ISR causado del 2009, de lo contrario se perderá el derecho a acreditarlo en años futuros.

Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros

Como consecuencia de la entrada en vigor de la reforma fiscal 2010, las entidades que están en el régimen de consolidación fiscal tendrán que reconocer nuevos pasivos o incrementar los ya existentes, cuestión que puede dar lugar a que se incumplan compromisos tales como ciertas razones financieras que normalmente se estipulan en los contratos de crédito.

Estos incumplimientos suelen dar lugar a que la totalidad de la deuda relacionada con dichos contratos, incluida la porción a largo plazo, sea exigible a la vista. Esta situación provoca que las entidades se vean obligadas a solicitar a sus acreedores un período de gracia que termine por lo menos después de los doce meses siguientes a la fecha de cierre.

De acuerdo con la NIF B-13, "Hechos posteriores a la fecha de los estados financieros", cuando una entidad esté en la circunstancia de no cumplir con ciertos requisitos establecidos en convenios con sus acreedores, debe obtener documentación en la que conste la dispensa, renegociación o periodo de gracia para el cumplimiento con esos requisitos a más tardar en la fecha de cierre de los estados financieros.

Debido a la fecha tan cercana al cierre de los estados financieros de 2009 en que fue publicada la reforma fiscal 2010, resulta impráctica la aplicación de la suposición de la NIF B-13 antes mencionada, por lo tanto, el CINIF estableció que, exclusivamente para las entidades que se encuentren en el supuesto antes mencionado, se extiende el plazo para la obtención de la

documentación a la que se hace referencia en el párrafo anterior, hasta la fecha en que los estados financieros de 2009 sean autorizados por la administración para su emisión a terceros.

---

## **Expectativas Económicas para 2010 y 2011.**

**CPC. Mario Humberto Ortiz Sotelo.**

En el corto plazo la economía mexicana continuará afectada por lo siguiente:

La escalada de los precios de energéticos e impuestos alimentaran una espiral inflacionaria generalizada que impactará el costo de las mercancías y servicios por el lado de la producción y por el lado de la demanda del bolsillo de los consumidores que verán debilitada su capacidad de compra.

Así las cosas el comercio pronostica vender menos y con menores utilidades ya que sus costos y contribuciones serán mayores.

Por lo anterior no encontramos otro soporte para el crecimiento económico diferente al que pueda generar el sector exportador que estará sujeto a la recuperación y crecimiento de la economía de Estados Unidos que representa el mayor mercado externo para México.

Para atender el posible incremento en la demanda de productos de Norteamérica, será necesario mayor competitividad para enfrentar el embate de Asia y Brasil principalmente, economías que a todas luces son más fuertes que la nacional.

Para ser mas competitivos se requiere nueva y mas funcional infraestructura en telecomunicaciones y transportes, mas

flexibilidad y productividad en el sector laboral y menor precio en los energéticos, igualmente se requiere de mayor seguridad para las personas y su patrimonio y mayor certeza jurídica que se logra con un sistema judicial que de respuesta pronta, expedita y que elimine la impunidad.

Por lo anterior se hace necesario e inaplazable las reformas estructurales que de manera irresponsable se han venido postergando por el sector político mexicano. Estas reformas son:

La hacendaría que deberá de buscar mayor recaudación pero con la participación de todos los ciudadanos y sectores, por lo tanto deberá de buscar ampliar la base mediante la inclusión del sector informal. Igualmente deberá buscar la simplificación, el federalismo, el impulso al empleo y a la generación de riqueza, buscando además la protección al medio ambiente.

Esta reforma de igual manera deberá buscar la disminución del gasto corriente para que exista un mayor margen de recursos para su aplicación en el gasto de inversión en infraestructura y en el gasto social orientado principalmente a la educación básica y tecnológica.

Lo anterior se liga a una reforma política que disminuya el número de diputados, senadores, regidores y en general del sector burocrático que ante la caída de los ingresos petroleros resulta insostenible; esta reforma deberá de buscar la disminución de partidos políticos y los subsidios que estos reciben, obligando a los partidos a escoger mejores candidatos para que puedan ser reelectos por el convencimiento de los gobernados y no por el gasto de las campañas.

Para ser productivos y competitivos es necesario que se de una reforma laboral que acabe con los fueros e inmunidad

sindical obligándoles a manejarse con mayor transparencia y democracia pero sobre todo, esta reforma debe contener fórmulas que premien la productividad del trabajador permitiéndole así un mejor ingreso y en consecuencia un mejor nivel de vida.

La reforma energética vuelve a ser una exigencia inmediata pues la reforma que se dio no impulsó la exploración en aguas profundas y sin estas nunca podremos recuperar la plataforma de producción y exportación de petróleo que por más de 30 años le permitió a México sostener precariamente las finanzas públicas pese a las fallas estructurales que ya comentamos.

De manera general nuestras expectativas son las siguientes:

Un crecimiento económico entre 2 y 3 por ciento pero más cercano al 2, que resulta muy alejado de las necesidades del país y de los objetivos para rescatar de la pobreza al 51% de los mexicanos.

El tipo de cambio estará muy ligado al crecimiento de las reservas internacionales que hoy rondan los noventa y un mil millones de dólares, cifra record. Estas reservas están impulsadas por inversionistas extranjeros que encuentran en México instrumentos de inversión gubernamental y privada con mejores tasas que las ofrecidas en Canadá y Estados Unidos, sin embargo por la rapidez con que estos capitales se pueden mover inyectan volatilidad al tipo de cambio.

Los otros factores que han ayudado al tipo de cambio son el precio del petróleo que ha subido por el invierno pero que al afectarse nuestra plataforma de producción repercutirá en menores ingresos efecto que nuevamente afectará a los ingresos públicos del 2011 con independencia a los efectos generados por la oferta y demanda mundial de hidrocarburos.

La balanza comercial tradicionalmente deficitaria se ha corregido por una disminución de las importaciones y un raquítico crecimiento de las exportaciones por lo cual el déficit comercial ha disminuido y esperamos que así se mantenga.

Las remesas del extranjero han disminuido pero con la recuperación que esperamos se de en los Estados Unidos estimamos que se recuperará o por lo menos dejaran de disminuir.

La inversión extranjera directa como ya dijimos, se alimentará principalmente por capital especulativo pues la inversión en plantas industriales, infraestructura y otras inversiones físicas está subordinada a la seguridad jurídica, a la competitividad del país y a la seguridad en la integridad de los inversionistas y su patrimonio, por lo tanto mientras no se corrijan estas situaciones, la inversión extranjera en estos renglones se verá restringida y se orientará como ha pasado en los últimos años, hacia otros países que ofrezcan mayor seguridad.

---

## **Sistema de costos vs. ERP**

**Por: MAE. Joaquín Acosta**

Es normal que en estas épocas de la llamada crisis económica, las empresas tiendan a cuestionarse qué tan apropiadamente están utilizando sus recursos y la manera en que se generan las utilidades que les dan sustento en el mundo de los negocios.

Como consultor externo, frecuentemente son requeridos servicios para revisar los costos y los gastos de las organizaciones con el fin de racionalizar economías que

les permitan subsistir en este medio convulsionado y altamente competitivo. La visión de la alta dirección se ve alterada por noticias alarmantes en los medios financieros, que no le permiten mirar siquiera a mediano plazo y pretenden adoptar medidas inminentes de racionalizar, por decirlo de una manera más adecuada, los costos y los gastos de su operación para mantener sus niveles de utilidad previos a los que se tenían a la aparición de la crisis global que nos ha afectado a todos.

Veamos tan sólo uno de tantos casos en los que como asesor es necesario precisamente analizar los costos y gastos de la organización para poder hacer los recortes necesarios con el fin subsistir. Hablemos de una empresa de larga trayectoria en el mercado con una presencia en el sector de la construcción nacional, produciendo insumos para sí misma.

Impactada precisamente por el descenso de los niveles de construcción en este sector de la economía, estaba considerando el cierre de operaciones de alguna de sus plantas productivas y el cierre también de algunas de las oficinas comerciales; con el ánimo de “racionalizar los costos” y garantizar los retornos sobre la inversión que los accionistas habían realizado en años anteriores, Se trata de una empresa consolidada desde tiempo atrás que no había sufrido impacto significativo por crisis locales que había sorteado anteriormente. Con un crecimiento constante y sostenido de sus operaciones, bien estructurada, con una administración centralizada muy fuerte y con sistemas de registro actualizados; contando con los sistemas de comunicación y de administración de los sistemas operativos de todas sus unidades a través de un ERP desarrollado en años anteriores. Bajo las premisas de abatir los costos y los gastos de la empresa, se comienza a hacer un diagnóstico de la situación real de la organización y se encuentran

situaciones que pudieran ser sorprendentes para una empresa que mostraba una sólida administración, un crecimiento sostenido y la impresión de tener los sistemas más adecuados.

Los resultados fueron asombrosos. El primero de ellos es que, estando ya por finalizar el año fiscal correspondiente, aún no se tenían los estados financieros correspondientes al tercer trimestre del año corriente.

¿Motivo?

La información financiera se registra primero en una hoja de cálculo en la que se hacen los ajustes necesarios y posteriormente se capturan en el Módulo de Costos del sistema ERP para presentar la información financiera.

Esta situación se traduce en una falta muy significativa de oportunidad al no contar con la información financiera apropiada o que teniéndola esté distorsionada, lo cual afectará determinadamente para la toma de decisiones. Cualquier decisión que se basara en información pasada, sería a todas luces inoportuna y quizá no adecuada.

Mediante una revisión integral de los procesos de operación se procede entonces a la tarea de revisar y adecuar el catálogo de Cuentas que brinda el sistema contable para simplificarlo, así como a la definición de un diseño de centros de costos referidos a este catálogo que reflejara la estructura funcional y operativa de la empresa.

A cada planta industrial, a cada unidad comercial y administrativa, se asignan códigos asociados a las cuentas, para que los registros sean capturados desde las unidades remotas a través del ERP, asegurando métodos de verificación y control para que los registros se capturen en las cuentas correctamente y, a partir del nuevo ejercicio fiscal transferir la tarea de captura a cada unidad con

instrucciones y manuales de procedimiento precisos.

Resistencia al cambio seguro que la habría, pero las unidades de alguna manera tenían que entender la importancia y consecuencia de su operación y la necesidad de informar sobre el levantamiento de sus inventarios, órdenes de compra y manejo del flujo de efectivo; con la apreciación de que ahora lo tendrían que hacer directamente en el sistema en tiempo real.

Medidas como las de instrucción remota para la captura de información correcta, son adoptadas por la empresa, así como la política paralela de no sustituir a niveles de mando gerencial que en el período se originaron, hasta esperar los resultados de un análisis realista de la información oportuna.

En espera de los resultados de este análisis, se vislumbró la necesidad de especializar la producción de las plantas con las que cuenta.

Aquellas plantas donde los insumos directos fueran más caros, podrían transferirse a las plantas donde no lo son, vigilando los gastos que se pudieran incurrir en el transporte de las mercancías a las áreas donde dejaran de fabricarse. También se observó la necesidad de reestructurar el área comercial, ya que si bien es cierto que el sector de la construcción está hoy en día comprimido, existen áreas o polos de desarrollo como los del Gobierno Federal donde se impulsa la construcción, tanto de vivienda, como de centros turísticos de gran importancia y que, al parecer, el área comercial estaba descuidando.

No sería necesario entonces despedir al personal especializado; tan sólo tendría que brindársele nuevas perspectivas de mercado en beneficio de la empresa y porqué no... de ellos mismos.

Otra área de oportunidad como resultado del análisis integral de la información, es

la de aprovechar la infraestructura propia de logística para el movimiento de las mercancías entre las plantas y las unidades comerciales; para hacer de ella un área de negocio que pueda proveer de recursos a la empresa utilizando los tiempos muertos de su equipo de transporte para la transportación de mercancías y materiales de otras empresas, ofreciendo este servicio a empresas vecinas de las localidades en las que realiza operaciones.

El verdadero valor de todo esto es que, contando con la información precisa y confiable en tiempo real a través de un sistema ERP, se le brindan a las áreas directivas las herramientas que les permitan tomar las decisiones más sensatas y certeras; aunado al valor agregado que la formulación de informes detallados puedan generarse acorde a las necesidades propias de la operación del negocio y, así mismo, mediante la aplicación de un análisis integral permitan al consultor ofrecer visiones de negocio para poder ofrecer alternativas que permitan continuar expandiéndose y generando recursos para garantizar la permanencia en el mercado que hoy es tan altamente competido y afectado por influencias externas, que están fuera de su alcance.

Aprendamos entonces a valernos de los sistemas desarrollados para tomar decisiones adecuadas y si fuera el caso, no escatimar en introducirlos en la organización, porque seguramente, más temprano que tarde, nos ayudará para sobrevivir.

No olvidemos que este mundo de negocios pertenece a quien está informado y sabe manejar adecuadamente la información y no dejarse llevar tan sólo por la intuición.