



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS,  
JURÍDICAS Y FISCALES EN LA EMPRESA DE ESTUDIO  
S.A. DE C.V. A TRAVÉS DE UNA SOCIEDAD CIVIL, UNA  
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y UNA FIGURA  
JURÍDICA DE ARRENDAMIENTO.”**

**DIRECTOR:**

Lucio López Ortiz

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Contribuciones.**

**PRESENTAN:**

Gabriela Campuzano Madrid  
Itzel Blas López

**Puebla, Pue. JULIO 2015**





**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS,  
JURÍDICAS Y FISCALES EN LA EMPRESA DE ESTUDIO  
S.A. DE C.V. A TRAVÉS DE UNA SOCIEDAD CIVIL, UNA  
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y UNA FIGURA  
JURÍDICA DE ARRENDAMIENTO.”**

**DIRECTOR:**

Lucio López Ortiz

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Contribuciones.**

**PRESENTAN:**

Gabriela Campuzano Madrid  
Itzel Blas López

**Puebla, Pue. JULIO 2015**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **"APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS, JURÍDICAS Y FISCALES EN LA EMPRESA DE ESTUDIO S.A. DE C.V. A TRAVÉS DE UNA SOCIEDAD CIVIL, UNA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y UNA FIGURA JURÍDICA DE ARRENDAMIENTO"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

**GABRIELA CAMPUZANO MADRID  
ITZEL BLAS LÓPEZ**

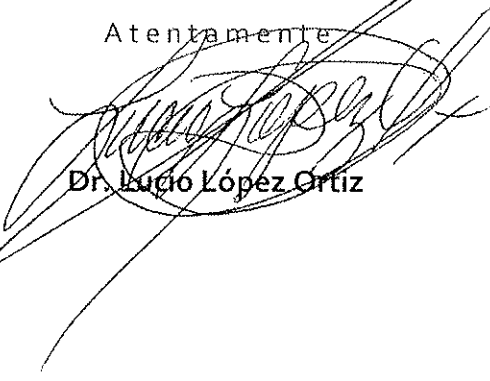
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 08 de Junio de 2015

Atentamente

  
**Dr. Lucio López Ortiz**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS, JURÍDICAS Y FISCALES EN LA EMPRESA DE ESTUDIO S.A. DE C.V. A TRAVÉS DE UNA SOCIEDAD CIVIL, UNA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y UNA FIGURA JURÍDICA DE ARRENDAMIENTO"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

**GABRIELA CAMPUZANO MADRID  
ITZEL BLÁS LÓPEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 29 de Mayo de 2015

Atentamente,

**Dra. Karla Liliana Haro Zea**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS, JURÍDICAS Y FISCALES EN LA EMPRESA DE ESTUDIO S.A. DE C.V. A TRAVÉS DE UNA SOCIEDAD CIVIL, UNA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y UNA FIGURA JURÍDICA DE ARRENDAMIENTO"**, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN CONTRIBUCIONES** de nombre:

**GABRIELA CAMPUZANO MADRID  
ITZEL BLAS LÓPEZ**

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 30 de Mayo de 2015

Atentamente



**M.F.P. Gabriel Montiel Morales**





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/047/15  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. GABRIELA CAMPUZANO MADRID  
ITZEL BLAS LÓPEZ**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS, JURÍDICAS Y FISCALES EN LA EMPRESA DE ESTUDIO S.A. DE C.V. A TRAVÉS DE UNA SOCIEDAD CIVIL, UNA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN Y UNA FIGURA JURÍDICA DE ARRENDAMIENTO”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRAS EN CONTRIBUCIONES.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*

H. Puebla de Z., 13 de junio de 2015

  
**M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON**  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo sugerir una propuesta financiera, jurídica y fiscal para la Empresa de estudio, S.A. de C.V. a través de tres figuras jurídicas; una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y la aplicación del Arrendamiento a persona física, esta se lleva a cabo mediante el tipo de investigación mixto ya que se utiliza compilación documental, es decir se exploran libros, documentos, artículos de revistas, así como recopilación de información de sitios electrónicos por lo tanto nos allegaremos de información por medio de internet.

Para la investigación de campo se utiliza una muestra no probabilística de tipo intencional ya que la encuesta se aplicará a personal de la organización con puestos clave como la dirección general, la dirección administrativa, la dirección financiera y fiscal, así como auditores o asesores externos.

Como resultado de este trabajo se puede afirmar que el análisis de la implementación de una planeación estratégica financiera, jurídica y fiscal en la Empresa de estudio contribuiría al éxito de sus proyectos trayendo consigo una mejora económica y certeza jurídica para la organización y por ende el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.



## **ABSTRACT**

The present research aims to suggest a financial, legal and tax proposed study Company, SA de C.V. through three legal concepts; a civil society, a joint venture and the application of individual lease. This is carried out by mixed type of investigation and documentary compilation that is used, that is to say books, papers, magazine articles, as well as gathering information from Web sites that is explored, contact information via the internet is sought.

For field research a nonrandom sample of intentional type is used as the survey shall apply to staff of the organization with key positions such as general management, administrative management, financial and fiscal management, as well as auditors or external advisors.

As a result of this work we can say that the analysis of the implementation of a strategic financial, legal and tax planning in the company's study contribute to the success of their projects bringing economic improvement and legal certainty for the organization and therefore the achievement organizational objectives of the enterprise.

# ÍNDICE

I.	Introducción.....	14
II.	Planteamiento del problema .....	18
III.	Justificación .....	20
IV.	Objetivos de la investigación .....	23
	a. Objetivo general .....	23
	b. Objetivos específicos .....	23
V.	Preguntas de investigación .....	25
VI.	Hipótesis .....	26
VII.	Variables .....	26
	a. Dependientes .....	26
	b. Independientes .....	26
VIII.	Diseño metodológico .....	28
	Tipo de la investigación .....	28
	Por la finalidad perseguida .....	28
	Por los medios para obtener los datos.....	28
	Método de investigación .....	29
	Alcances de la investigación.....	30
IX.	Alcances y limitaciones.....	32
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES SOBRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y LAS FIGURAS JURÍDICAS .....		33
	1.1. Conceptualización .....	33
	1.2. Planeación financiera .....	36
	1.2.1. Planeación financiera en México .....	36

1.3.	Evasión Fiscal .....	37
1.3.1.	Evasión de Impuestos y Planificación Fiscal .....	38
1.3.2.	Planeación financiera-fiscal .....	39
1.4.	Reforma fiscal 2014.....	45
1.5.	Seguridad jurídica.....	46
1.5.1.	Definición.....	46
1.5.2.	Dimensiones de la seguridad jurídica.....	46
1.5.3.	Dimensiones de la seguridad jurídica en México .....	49
1.6.	Estrategias Fiscales .....	51
1.6.1.	Estrategia .....	52
1.7.	Sociedad Civil .....	61
1.7.1.	Transformación de sociedad mercantil a civil .....	62
1.7.2.	De sociedad civil a mercantil.....	64
1.7.3.	Impuesto sobre la renta.....	66
1.8.	Asociación en Participación .....	68
1.8.1.	Características .....	68
1.8.2.	Personalidad jurídica .....	69
1.8.3.	Aspectos fiscales .....	71
1.8.4.	Responsabilidad solidaria .....	73
1.8.5.	Obligaciones en el Impuesto Sobre la Renta.....	74
1.8.6.	Obligaciones del asociante y el asociado .....	75
1.8.7.	Obligaciones en el Impuesto al Valor Agregado.....	76
1.8.8.	Disolución y liquidación .....	77
1.8.9.	Reflexiones.....	78

1.9. Arrendamiento .....	78
1.9.1. Implicaciones fiscales .....	79
<b>CAPÍTULO 2. DINÁMICA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS - FISCALES EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA .....</b>	<b>82</b>
2.1. Descripción de la empresa.....	82
2.1.1. Historia.....	82
2.1.2. Filosofía empresarial.....	84
2.1.2.1. Misión.....	84
2.1.2.2. Visión .....	84
2.1.2.3. Valores.....	84
2.1.3. Productos.....	85
2.1.4. Objetivo.....	86
2.1.4.1. Las cuatro reglas fundamentales del enfoque LEAN .....	88
2.1.4.2. Filosofía y estrategia LEAN de la Empresa de Estudio S.A. de C.V. ....	89
2.1.5. Calidad y medio ambiente .....	89
2.1.6. Certificados.....	90
2.1.7. Estructura .....	90
2.1.8. Gestión de Proyectos.....	91
2.1.9. Logística de suministro .....	92
2.1.10. Administración de almacenes .....	92
2.1.11. Secuenciación/Preparación de pedidos .....	93
2.1.12. Transportes JIT y JIS.....	93
2.1.13. Line Feeding.....	94
2.1.14. Gestión de contenedores y envases vacíos.....	94

2.1.15. Control del flujo de material.....	95
2.1.16. Quality Service .....	96
2.2. Política de personal y contexto laboral.....	97
2.2.1. Organigrama.....	98
2.3. Estrategias Aplicadas .....	98
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	100
3.1 Sociedad Anónima.....	101
3.2. Cálculo anual de una Sociedad Anónima con operaciones con una Sociedad Civil .....	104
3.3. Cálculo anual de arrendamiento y comparativo entre una S.A. y una P.F. ....	109
3.4. Cálculo comparativo de una Asociación en participación .....	111
CAPÍTULO 4. PROPUESTA FINANCIERA - FISCAL COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON EL FIN DE OBTENER BENEFICIOS ECONÓMICOS, JURÍDICOS Y FISCALES .....	114
4.1. Teorías que sustentan el trabajo de investigación .....	115
4.1.1. Planeación estratégica - fiscal.....	115
4.1.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	117
4.2. Cálculos de aplicación de estrategias propuestas en la Empresa de estudio S.A. de C.V.....	119
4.3. Cálculo integral de la Empresa de estudio S.A. de C.V.....	130
4.4. Interpretación de resultados. ....	141
4.4.1. Relatorías .....	141
4.4.1.1. Análisis Cualitativo .....	142
4.4.1.2. Análisis Cuantitativo.....	146
4.4.1.2.1. Planeación financiera .....	149

4.4.1.2.2. Seguridad jurídica .....	150
4.4.1.2.3. Estrategias fiscales .....	150
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	155
RECOMENDACIONES.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159
Impresas .....	159
Electrónicas .....	161
ANEXOS .....	162
GLOSARIO .....	173

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de variables.....	27
Tabla 2. Aspectos generales de la Sociedad Civil. ....	62
Tabla 3. Cuadro comparativo entre una Sociedad Anónima (S.A. y una Sociedad Civil (S.C.) .....	65
Tabla 4. Cálculo anual de ISR de una S.A. ....	102
Tabla 5. Cálculo anual de ISR de una S.A. con la deducción de servicios recibidos de la S.C.....	105
Tabla 6. Cálculo de ISR por anticipos a socios de la S.C. ....	106
Tabla 7. Cálculo anual S.C. repartición de anticipos a socios.....	107
Tabla 8. Cálculo de ISERPT.....	107
Tabla 9. Impacto financiero de la aplicación de un corporativo de servicios.....	108
Tabla 10. Cálculo anual arrendamiento Persona Moral vs Persona Física.....	110
Tabla 11. Cuadro comparativo de A en P.....	111
Tabla 12. Totales A en P. ....	112
Tabla 13. Ingresos de una S.A. y una S.C. ....	120
Tabla 14. Deducciones Autorizadas de una S.A. y una S.C. ....	120
Tabla 15. Determinación del cálculo anual de I.S.R. de una S.A. y una S.C. ....	121

Tabla 16. Determinación del C.U. 2015 de una S.A. y una S.C.....	122
Tabla 17. Cuadro comparativo del cálculo anual de I.S.R. entre una P.F. y una P.M. .....	123
Tabla 18. Estado de Resultados Integral.....	124
Tabla 19. Estado de Posición Financiera. ....	126
Tabla 20. Estado de Resultados Integral.....	127
Tabla 21. Razones Financieras ejercicio 2014.....	128
Tabla 22. Caso práctico integral. Determinación de los Ingresos Acumulables. ....	130
Tabla 23. Caso práctico integral. Determinación de las Deducciones Autorizadas..	130
Tabla 24. Caso práctico integral. Determinación de las Deducciones Autorizadas Adicionales.....	131
Tabla 25. Caso práctico integral. Determinación del ISR anual.....	131
Tabla 26. Caso práctico integral. Determinación del C.U.....	132
Tabla 27. Razones Financieras incluyendo la planeación financiera, jurídica y fiscal al cierre del ejercicio 2015. ....	133
Tabla 28. Estado de Posición Financiera con aplicación de estrategias fiscales. ....	135
Tabla 29. Estado de Resultado con aplicación de estrategias fiscales. ....	136
Tabla 30. Cuadro comparativo de indicadores financieros.....	139
Tabla 31. Matriz de investigación de campo .....	147



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Porcientos integrales activo.....	138
Gráfico 2. Porcientos integrales activo.....	138

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Aspectos de planeación financiera.....	40
Figura 2. Metodología de planeación financiera. ....	59
Figura 3. Obligaciones de la Sociedad Civil. ....	64
Figura 4. Ventajas de una Sociedad Anónima y una Sociedad Civil. ....	66
Figura 5. Beneficios de la Asociación en Participación. ....	73
Figura 6. Motivos por el que los asociados son responsables solidarios. ....	73
Figura 7. Procesos Lean de la empresa de estudio.....	88
Figura 8. Fases por lo que pasa un proyecto en la empresa. ....	91
Figura 9. Organigrama de la empresa de estudio.....	98
Figura 10. Figuras jurídicas a aplicar en la planeación financiera. ....	101
Figura 11. Casos de pagos de honorarios a una S.C. ....	103
Figura 12. Transacción entre una S.A. y una S.C.....	104
Figura 13. Figuras jurídicas propuestas para la Empresa de Estudio S.A. de C.V...	114
Figura 14. Pasos para llevar a cabo una adecuada planeación fiscal.....	116
Figura 15. Etapas de la planeación fiscal. ....	116
Figura 16. Etapas de la planeación fiscal. ....	117
Figura 17. Propuesta de aplicación de figuras jurídicas con impacto financiero, jurídico y fiscal. ....	152

## ÍNDICE DE SIGLAS

A en P:	Asociación en Participación.
CCDF:	Código Civil del Distrito Federal.
CFF:	Código Fiscal de la Federación.
CPEUM:	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
CU:	Coeficiente de Utilidad.
DIM:	Declaración Informativa Múltiple.
IETU:	Impuesto Empresarial a Tasa Única.
IMSS:	Instituto Mexicano del Seguro Social.
INEGI:	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
INFONAVIT:	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
LGSM:	Ley General de Sociedades Mercantiles.
LIE:	Ley de Inversión Extranjera.
LISR:	Ley del Impuesto Sobre la Renta.
LIVA:	Ley del Impuesto al Valor Agregado.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
PTU:	Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
PWC:	Price Waterhouse Coopers.
REFIPRE:	Régimen Fiscal Preferencial.
RLISR:	Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
RLIVA	Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
RMF:	Resolución Miscelánea Fiscal.
S.A.:	Sociedad Anónima.
S.C.:	Sociedad Civil.
SAT:	Secretaría de Administración Tributaria.
SCJN:	Suprema Corte de Justicia de la Nación.
SEDEPA:	Sistema Electrónico de Pago Referenciado.
SHCP:	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## I. Introducción

Debido a una necesidad observada en la empresa comercializadora ubicada en la Ciudad de Puebla, se decidió llevar a cabo el presente trabajo de investigación con el objeto de aplicar estrategias fiscales a través de una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y la aplicación de una figura de Arrendamiento con el fin de beneficiar a la entidad.

El presente escrito es un esfuerzo que busca contribuir al análisis de la estricta aplicación de las disposiciones fiscales con los fundamentos legales del marco jurídico normativo de los Estados Unidos Mexicanos. No cabe la menor duda de que el título del trabajo es muy extenso, por lo que para poder penetrar en el mundo de los hechos, es indispensable elaborar un marco teórico de referencia como un instrumento importante para la interpretación, lo más acertada posible del objeto de estudio. De esta forma es como se presenta un primer problema, el cual es la descripción de las figuras jurídicas que intervienen en el ámbito fiscal de la República Mexicana. Indudablemente por parte del sistema gubernamental, hay una concepción llena de contenido ideológico que no permite ver su verdadera esencia pero si la forma en que el poder político se presenta ante los ojos de la nación.

Por lo anterior es necesario empezar por analizar qué son las estrategias fiscales y cuáles son las disposiciones legales-fiscales que permiten al Estado la regulación de las figuras jurídicas que permiten llevar a cabo dichas estrategias, pues en el ámbito empresarial es lo más general y engloba a todos los contribuyentes que tributan en el país. Más que el representante de la sociedad, el Estado es la expresión política de dicha sociedad y responde formalmente al interés de sus integrantes, pero realmente sólo lo hace a favor de unos cuantos, como son el reducido sector de funcionarios públicos y el grupo de empresarios que cuenta con mayores montos de capital, ese

simple hecho explica el por qué las poblaciones no son homogéneas, como bien lo dice Jürgen Habermas (1993): "...en la realidad histórica, el Estado con una población nacional homogénea ha sido siempre una ficción, el Estado nacional mismo es quien engendra esos movimientos autonomistas en los que las minorías nacionales oprimidas luchan por sus derechos". Habermas, (1993); Herrera, (1993). Sólo discrepamos del anterior autor en un punto, son las mayorías nacionales las que son oprimidas. De ahí que estemos totalmente de acuerdo con la apreciación que hace Robert A. Dahl en el sentido de que: "el mundo sólo nos ofrece tres posibilidades para la existencia social: dominar, ser dominado o retirarse a un aislamiento absoluto" (1991).

Creemos que los pueblos democráticos tienen un gusto natural por la igualdad en la libertad, pero más que igualdad en las condiciones actuales, los integrantes de la sociedad quieren elevar su nivel de vida, y esa si es una actitud generalizada.

El presente trabajo busca exponer brevemente los puntos más finos del por qué aplicar estrategias fiscales en las diferentes organizaciones y por qué debemos recurrir a la estricta aplicación jurídica y fiscal para garantizar la seguridad legal de nuestros clientes, así como cuáles son los fundamentos que le permiten al gobierno marcar las bases de la emisión y regulación de las diferentes figuras jurídicas que la propia ley fiscal permite utilizar. El gobierno aprobó la reforma fiscal 2014 en donde en resumen se incrementa la carga tributaria a los contribuyentes y se realizaron modificaciones a las diversas disposiciones fiscales, tal es el caso del Código Fiscal de la Federación (CFF), la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), la Ley al Valor Agregado (LIVA), entre otros, en donde se ven reflejadas las reformas principales respecto de las disposiciones fiscales que han sido emitidas en el ejercicio 2014, o mejor dicho en el sexenio que comenzó en ese mismo año, y que aún están haciendo algunas modificaciones para el mejor entendimiento del contribuyente o bien, haciendo ajustes para que a la autoridad "no se le escape nada", cabe

mencionar a partir de 2014 nace la obligación de subir a las plataformas del Servicio de Administración Tributaria (SAT) la contabilidad, y los comprobantes serán únicamente Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI's), desaparecen los comprobantes simplificados y los CFD (Comprobantes Fiscales Digitales), por lo que esto afectará a los que tienen menos posibilidades de ingresos, a los que hasta 2013 eran Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS) y a las personas de clase media. Resulta impensable e inexplicable que se siga cargando al sector de clase media en cuanto a gravámenes se refiere en vez de buscar medidas más penetrantes y efectivas de recaudación. Por otra parte una de las reformas principales que han sido aprobadas por el Congreso de la Unión es la eliminación del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE), lo cual cuando era solamente una propuesta parecía bastante atractivo para el sector privado, sin embargo, por una parte eliminan ciertos impuestos y por otro lado incrementan la carga tributaria, ejemplo claro es el incremento en la tasa efectiva de impuesto a las personas físicas que incrementó del 30 al 35%, o bien, la distribución de dividendos que se ha incrementado un 10%, esto solo por citar algunos.

Debido a la importancia de conocer la base del por qué se nos permite utilizar estrategias fiscales a partir de las figuras jurídicas que la ley permite nos propusimos hablar en el presente trabajo de manera breve a partir del desarrollo de los siguientes capítulos:

**Capítulo I. Antecedentes en general.** En este capítulo se aborda, como su nombre lo dice, los hechos históricos o sucesos pasados que han impactado a la creación de las leyes fiscales, la importancia de pagar impuestos, algunas definiciones y comparativos legales con otros países.

**Capítulo II. Dinámica de la aplicación de estrategias financieras - fiscales en la empresa comercializadora.** Se profundiza en el contexto de la empresa objeto de estudio y de la forma en que ha aplicado estrategias fiscales, conoceremos la forma administrativa y la planeación financiera- fiscal a lo largo de la vida de dicha empresa.

**Capítulo III. Investigación de campo.** Este capítulo resulta de gran importancia ya que llevamos la investigación a un nivel más alto en donde se entrevista a personas específicas que nos ayudarán a comprender el manejo administrativo y operativo de la organización, de igual forma se aplicarán encuestas a los empleados tomando una muestra del universo laboral de Empresa.

**Capítulo IV. Propuesta financiera - fiscal como estrategia empresarial con el fin de obtener beneficios económicos, jurídicos y fiscales.** Como bien lo dice el nombre del capítulo se realiza la propuesta financiera fiscal que beneficiará de distintas formas a la organización modificando su razón social, o bien creando una sociedad civil, una asociación en participación o una figura de arrendamiento con el fin de cubrir áreas de oportunidad administrativas y fiscales a la compañía.

**Capítulo V. Conclusiones y consideraciones finales.** Aquí se plasman los resultados de la investigación así como de las encuestas, entrevistas y cálculos aplicados y de manera general los resultados del trabajo de investigación.

## II. Planteamiento del problema

La Empresa comercializadora, cuyo nombre omitiremos con el fin de no revelar información confidencial ni poner en riesgo el prestigio de la organización, desde 1995 que extendió su mercado a México y cuya sucursal fue establecida en la Ciudad de Puebla, dejando la administración en manos de mexicanos, ha tenido una dirección empírica en su administración así como, en el departamento contable por lo que dicha empresa no ha aplicado estrategias fiscales convenientes lo que ha generado una pérdida económica y financiera así como la generación de riesgos legales para la empresa y los socios de la misma.

Otra de las razones importantes es que al nacer la organización no contaba con suficiente liquidez ni solvencia para poder realizar erogaciones necesarias para una planeación de estrategia fiscal, ya que éstas son muy costosas por lo que la dirección de la compañía en su momento tomó la decisión que era mejor invertir en activos tangibles o intangibles de necesidad inmediata en lugar de contratar un asesor especializado en el área.

La imperiosa necesidad que las empresas sean competitivas las obliga a ser eficientes en todos sus procesos, por ello es necesario preguntarnos, ya que representa una parte importante de la contribución en materia fiscal de las empresas, ¿las empresas comerciales del país están aplicando la legislación fiscal de forma eficiente?, y de no ser así, ¿cuáles son las causas que están originando la ineficiencia de la aplicación de estrategias fiscales en las organizaciones?

Algunos de los impactos que se han tenido por no tener un plan de estrategias fiscales adecuadas o haber recurrido a malas prácticas por parte de terceros ha



implicado un riesgo en la seguridad jurídica y financiera de la entidad, así como requerimientos o visitas de las autoridades fiscales lo cual causa molestia a los interesados directos, y una baja en la productividad de los empleados del área contable debido al tiempo invertido en la entrega de documentación o atención al sujeto activo.

Por otra parte arriesgar la seguridad jurídica de la empresa así como de los socios o accionistas tiene un impacto que repercute en toda la organización debido a que por la aplicación incorrecta de la legislación vigente en su momento se puede incurrir en multas, pago de accesorios o contribuciones omitidas, cierre de la empresa hasta demanda por defraudación fiscal para lo cual no se alcanza fianza para los implicados.

Por lo anterior se tomó la decisión de crear una propuesta financiera con impacto fiscal de aplicación práctica para la empresa que pueda ayudar al beneficio económico y legal de la compañía así como reducir el riesgo que implica la no utilización o la implicación de la aplicación incorrecta de las leyes fiscales.

Considerando la importancia del análisis del tema a investigar se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué beneficio jurídico- financiero obtendrá la compañía comercializadora a partir de la estricta aplicación de estrategias financieras - fiscales a través de una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y una figura de Arrendamiento Puro?

### **III. Justificación**

La justificación del trabajo de investigación, se tiene de manera natural en dos niveles:

El primer nivel se refiere, a que el presente trabajo es un medio que tiene por objeto alcanzar el grado de maestra en contribuciones en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la cual tiene un carácter profesionalizante, esto es, el perfil del egresado está relacionado con la adquisición de un conjunto de habilidades, destrezas y competencias que le permita desarrollarse profesionalmente en un nivel de mayor complejidad que el que se contempla con el grado de licenciatura.

El segundo nivel es la descripción breve de las razones que llevaron a realizar el presente trabajo, el cual surge como una necesidad de dar respuesta a una serie de cuestionamientos en materia fiscal dirigidos a la empresa comercializadora fundada desde 1939 en Alemania y en 1995 en el país de México con sede en la Ciudad de Puebla, en donde se busca implementar estrategias financieras con impacto fiscal a través de la aplicación de la figura jurídica de Sociedad Civil, Asociación en Participación y Arrendamiento para evitar que la carga tributaria que vivimos en la actualidad y que se ha visto incrementada por la reforma fiscal 2014 y buscando que no se vea afectada la salud financiera de la entidad.

La organización ha crecido más rápidamente de lo esperado, sin embargo los conocimientos y la preparación de los trabajadores no creció en el mismo ritmo y en algunos casos, un alto índice de rezago u obsolescencia en cuestión de

conocimientos y capacitación, lo que ha llevado a la empresa a tomar decisiones de forma empírica.

El esfuerzo se ha visto reflejado y la buena dirección ha logrado que la empresa esté posicionada dentro los 5 mejores lugares de la República Mexicana en su ramo, sin embargo, en el área de finanzas y contabilidad no se han aplicado buenas estrategias fiscales que permitan optimizar las finanzas de la empresa, por el contrario, se han efectuado erogaciones innecesarias por falta de conocimientos, en donde los estímulos fiscales podrían ayudarnos de forma legal y sin riesgo o bien la estricta aplicación de estrategias fiscales aplicando figuras jurídicas podrían beneficiar a la compañía optimizando la carga fiscal y generando un ahorro financiero.

Al observar dicha situación en donde las personas que laboran dentro de la empresa no han aportado el suficiente beneficio buscando reducir la carga tributaria, sin el fin de buscar la defraudación sino de pagar lo que es justo y lo que la misma ley permite, es entonces cuando nace la idea de aplicar estrategias fiscales. Aunado a ello la reforma fiscal de 2014 aprobada por el Congreso de la Unión el pasado noviembre de 2013 ha traído cambios significativos; dicha reforma parece la más agresiva de la historia, sin embargo hay muchas áreas de oportunidad que explorar y aplicar en beneficio de todos los contribuyentes sin dejar fuera el caso particular de la empresa comercializadora objeto de estudio.

Otra de las razones por las que se ha decidido indagar en el sector fiscal de la organización es buscar la competitividad de la empresa evitando gastos no útiles y aprovechando los ahorros en inversiones o aperturas de nuevos mercados que la implementación de esta idea traería consigo, así como buscar la solidez internacional que en la actualidad tienen la compañía.

Añadiendo al párrafo anterior, se tomó la decisión de implementar no solamente estrategias fiscales en una única ocasión sino dejar un legado que permita aplicar ciertos beneficios y estímulos fiscales, así como exenciones en el futuro sin caer en la evasión fiscal, sino por el contrario aprovechar los artículos de la ley para absorber mejoras inmediatas en cuestión de tiempo, dinero y esfuerzo, por lo que se busca realizar una propuesta financiera con impacto fiscal a través de la aplicación de estrategias fiscales cuyo fin es buscar el beneficio económico de la organización, así como la seguridad jurídica de la misma y de los socios o accionistas y de esta forma disminuimos riesgos incrementando automáticamente los beneficios antes mencionados.

Para poder llevar a cabo todo lo anterior, el presente proyecto de tesis se segmentará en capítulos que permitan llevar de la mano al lector y poder hacer más amigable su lectura, de igual forma se busca ir respondiendo las preguntas de investigación en un orden lógico aplicando un método deductivo que nos permita entender el contexto de forma general hasta poder profundizar en forma particular en las situaciones que impulsaron el desarrollo del presente trabajo de investigación hasta llegar a materializarlo.

Estamos convencidos que este trabajo será de gran utilidad para la empresa a la que es aplicable dicha investigación ya que se verá incrementado el beneficio financiero y el respaldo en cuestión de seguridad jurídica que se dejará como legado a partir de este proyecto.

## **IV. Objetivos de la investigación**

### **a. Objetivo general**

Desarrollar una planeación financiera fiscal para una empresa comercializadora con el fin de generar beneficios económicos y financieros a través de la estricta aplicación de estrategias fiscales por medio de la Sociedad Civil, Asociación en Participación y la figura jurídica de Arrendamiento.

### **b. Objetivos específicos**

- Identificar los antecedentes de la organización con el fin de conocer los beneficios que se obtendrán respecto de la aplicación de estrategias fiscales a través de una Sociedad Civil, Asociación en Participación y Arrendamiento.
- Resaltar la importancia que tiene la aplicación de un manual de procedimientos en una organización para mejorar procesos a partir de indicadores económicos.
- Examinar si los resultados de la encuesta de cultura organizacional de la empresa comercializadora es fundamental para poder entender las razones que han orillado a la empresa a tomar decisiones específicas con impacto fiscal.
- Definir cuál será el impacto económico, legal y financiero al aplicar estrategias fiscales derivadas de la reforma fiscal 2014 a través de datos proporcionados

por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) al cierre del año 2020.

- Detectar el impacto económico y financiero que la falta de contratación de personal preparado profesionalmente ha generado en la organización.
- Determinar si la ausencia de conocimiento en materia fiscal y legal propicia las condiciones para caer en actos fraudulentos a través del análisis de datos obtenidos por el SAT en materia de defraudación y evasión fiscal.
- Mostrar los beneficios económicos que implica la relación que pueda existir entre la creación de un manual de procedimientos con la correcta aplicación de estrategias fiscales así como con la seguridad jurídica de los contribuyentes medible a través de razones financieras en materia de liquidez y solvencia de la empresa.

## V. Preguntas de investigación

- ¿Qué antecedentes de la Organización existen sobre la aplicación de estrategias fiscales?
- ¿Cuál es el impacto económico y financiero que ha existido al no considerar como factor importante contratar gente con preparación profesional?
- ¿Qué relación existe entre la creación de un manual con la correcta aplicación de estrategias fiscales?
- ¿La falta de capacitación constante de las leyes fiscales que en la actualidad son tan dinámicas tendrá un impacto directo en la aplicación de estrategias fiscales sin fundamento?
- ¿La ausencia de conocimiento en materia fiscal y legal propiciará las condiciones para caer en actos fraudulentos?
- ¿La estricta aplicación de la reforma fiscal 2014 está vinculada con la obtención de beneficios económicos, legales y financieros?
- ¿La aplicación de estrategias fiscales están directamente relacionadas con la reforma fiscal 2014 aprobada en noviembre 2013 por el Congreso de la Unión?
- ¿Involucrarse en la empresa para conocer su cultura organizacional será una premisa importante para entender las razones que han orillado a la empresa a tomar decisiones con impacto fiscal?
- ¿Qué impacto tendrá la aplicación de estrategias fiscales con la seguridad jurídica del contribuyente?
- ¿La creación de una planeación financiera tiene relación directa con la seguridad jurídica a partir de la estricta aplicación de las disposiciones fiscales?

## **VI. Hipótesis**

La aplicación de una planeación financiera con impacto fiscal en una empresa comercializadora a través de una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y una figura de Arrendamiento profundizando en el conocimiento de las figuras jurídicas de la Ley plasmadas en una propuesta obtendrá beneficios económicos, legales y financieros.

## **VII. Variables**

### **a. Dependientes**

Creación de una propuesta financiera fiscal que permitirá a la empresa de estudio obtener mayores beneficios económicos, legales y financieros.

### **b. Independientes**

- Aplicación de una estrategia fiscal a través de una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y una figura de Arrendamiento.
- Seguridad jurídica a partir de la estricta aplicación de las disposiciones fiscales.
- Reforma fiscal 2014.



En la tabla siguiente se muestra la clasificación de las variables de la hipótesis.

**Tabla 1. Clasificación de variables.**

<b>Variables</b>	<b>Grado de importancia</b>	<b>Según su interés o función</b>	<b>Interés de estudio</b>	<b>Según su naturaleza</b>	<b>Según su nivel de medición</b>
Creación de un manual a partir del cual se obtendrá beneficios económicos, legales y financieros a través de una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y una figura de Arrendamiento.	Relevantes	Independiente	Extraña	Cuantitativa	Razón
Aplicación de estrategias fiscales.	Relevantes	Dependiente	Interviniente	Cuantitativa	Nominal
Seguridad jurídica a partir de la estricta aplicación de las disposiciones fiscales	Relevantes	Dependiente	Interviniente	Cuantitativa	Intervalo
Reforma fiscal 2014	Relevantes	Dependiente	Interviniente	Cuantitativa	Ordinal

**Fuente: Elaboración propia.**

## **VIII. Diseño metodológico**

### **Tipo de la investigación**

#### **Por la finalidad perseguida**

El tipo de investigación a utilizar en la presente tesis será aplicada ya que el objetivo principal de la investigación va encaminado a resolver la problemática planteada con anterioridad, la cual es en breves palabras, la ausencia de aplicación de estrategias fiscales encaminadas a buscar beneficios financieros y económicos a la entidad.

#### **Por los medios para obtener los datos**

Al analizar el tipo de investigación que se llevará a cabo de acuerdo a los medios para obtener los datos o la información, en definitiva se elige la investigación mixta, la cual consta de una investigación documental y de campo para la realización satisfactoria de la información que dará conclusión positiva o negativa a la hipótesis planteada, ya que se van a necesitar documentos previos que nos permitan obtener datos y antecedentes o bien, modelos que sean de utilidad para entender la problemática de nuestra investigación así como buscar la solución más factible. Por otra parte es indispensable la investigación de campo ya que se aplicarán encuestas y entrevistas a las áreas de finanzas y contabilidad, y la dirección general de la empresa comercializadora, por lo que al ser encuestas dirigidas consideramos una investigación de campo no probabilística, es decir que no todos tienen la opción de contestar las entrevistas que serán aplicadas.

## **Método de investigación**

El método de investigación que aplica a la presente investigación es el deductivo debido a que se iniciará por analizar las causas y consecuencias generales del entorno internacional, nacional y poco a poco ir cerrando el círculo de investigación hasta llegar al caso particular en el que se encuentra actualmente la empresa comercializadora.

Utilizaremos como fuente la investigación de biblioteca y de campo, la primera se llevará a cabo a través de una investigación documental y virtual cuya técnica será elaborar un análisis de contenido, modelos similares aplicados a casos específicos y la compilación de información, así como el estudio de las leyes fiscales vigentes.

Información estadística. En el segundo caso el método a utilizar será aplicar encuestas con el fin de segmentar la población así como llevar a cabo entrevistas, las técnicas a aplicar en este caso serán un conjunto de cuestionamientos encaminados a obtener información específica sobre formas de administrar la parte contable, legal y fiscal y la aplicación de entrevistas a personas clave que nos amplíen el contexto empresarial, histórico y actual de la organización de forma global.

## **Alcances de la investigación**

Resulta indispensable describir el alcance que tendrá la presente investigación ya que esto dará la pauta para el desarrollo del presente trabajo, por lo tanto enseguida mencionamos con una breve descripción del tipo o diseño de estudio que se utilizará en el desarrollo de la investigación:

*Exploratorio:* los diseños exploratorios sirven para “preparar el terreno” y ordinariamente anteceden a los otros tres tipos, descriptivo, correlacional, explicativo. (Dankhe, 1986). Utilizaremos este tipo de estudio ya que indudablemente se requiere para un excelente trabajo de investigación la exploración documental y virtual en donde obtengamos toda la información posible o bien lo que algunos autores conocen como el “estado del arte”, es decir allegarnos de toda la información que pueda ser de utilidad para poder elaborar un marco teórico que nos dé la pauta para la comprobación de nuestra hipótesis, cabe mencionar que este será el primer tipo de estudio que aplicaremos, no podríamos avanzar en la investigación sin antes haber realizado un estudio exploratorio, cuya característica principal es que es cualitativo, es decir, que mide o indica las cualidades de la información recopilada.

*Descriptivo:* un estudio descriptivo es normalmente el mejor método de acopio o recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es, es decir, vamos a redactar la situación que observamos y encontramos de la forma más específica posible para que se entienda el contexto.

El diseño descriptivo será longitudinal prospectivo ya que al ser una proyección a futuro nos permitirá medir y hacer un pronóstico de lo que puede ocurrir en el futuro, mientras que la palabra longitudinal hace alusión al tiempo por lo que será medido

cuantitativamente en términos onerosos o monetarios así como hacer una cuantificación de los beneficios financieros.

*Explicativo:* este tipo de estudio genera un sentido de entendimiento y es altamente estructurado, en este caso el alcance experimental es con un enfoque cuantitativo ya que mediremos los beneficios en términos financieros, o en su caso mediremos el ahorro en tiempo. Es importante mencionar que para que la investigación sea comprobable se llevarán a cabo cálculos o estudios que evalúen monetariamente los efectos en los que repercutirá la implementación de las estrategias fiscales. Este tipo de diseño mide el impacto que se verá reflejado una vez implementadas las figuras fiscales propuestas, es decir las consecuencias y características que obtendremos como resultado del estudio.

Es importante destacar que el diseño de la investigación será “no experimental” ya que consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, el tipo de investigación será “longitudinal” es decir que se centra en estudiar cómo evoluciona o cambia una o más variables o las relaciones entre éstas, se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos especificados. El subtipo de la investigación será “diseños panel” ya que el mismo grupo específico de sujetos, en este caso la empresa comercializadora, es medido en todos los tiempos o momentos.

## IX. Alcances y limitaciones

Dentro del estudio de investigación existen diferentes limitantes que se pueden presentar a lo largo del desarrollo del trabajo por lo que a continuación mencionamos algunas.

Alcances:

- Realizar una propuesta de planeación financiera, fiscal y legal para la Empresa de estudio, S.A. de C.V. a través de figuras jurídicas.

Limitaciones:

- El personal no cuente con la información necesaria al momento de la entrevista.
- No se proporcione la información que se requiere para el cumplimiento exitoso de la tesis.
- Posible cambio en materia fiscal en el próximo sexenio.
- Posible abrogación de una ley o derogación de un artículo materia de estudio.
- No se emitan los reglamentos de ley correspondientes.
- Limitante de tiempo para entrevistar al personal debido a las tareas laborales diarias.
- No poder utilizar abiertamente el nombre de la empresa, ya que por políticas de la compañía ésta prohibido divulgar dicha información, es por esto que nos referiremos a la empresa a partir de ahora como “Empresa de estudio S.A. de C.V”.

# **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES SOBRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y LAS FIGURAS JURÍDICAS**

## **1.1. Conceptualización**

Pagar impuestos es importante, los impuestos ofrecen ingresos al gobierno, y aquellos que contribuyen tienen una participación en el sistema y en cómo el gobierno gasta su dinero. En vista del actual clima económico mundial, mucho del gasto del gobierno y las políticas de impuestos están limitadas por la necesidad de reducir el déficit a mantener la confianza de los mercados financieros, pero también es una necesidad de lograr un equilibrio al fijar la política fiscal. Los sistemas tributarios también pueden contribuir a un entorno económico que sea atractivo para la inversión extranjera y que puede ayudar a las empresas nacionales a crecer. Para las economías en desarrollo, la crisis económica mundial ha creado un problema adicional para abordar cómo los presupuestos de ayuda en las economías en vías de desarrollado han sido cortados. Los gobiernos de estos países deben considerar cómo pueden reemplazar dicho financiamiento.

En cuanto a cómo pueden mejorar sus sistemas fiscales para los que sean capaces de generar una fuente más sostenible de financiación de la deuda o de la ayuda es una prioridad en la agenda. La presión de los gobiernos de las autoridades fiscales para generar mayores ingresos fiscales es probable que continúe aumentando.

El presente estudio mira al sistema tributario desde la perspectiva comercial, cómo es que afecta a las empresas la obligación de pagar impuestos. Los negocios juegan un rol esencial en contribuir para el crecimiento de la economía y la prosperidad

mediante el empleo de los trabajadores, la mejora de las habilidades y las bases del conocimiento, la compra a proveedores locales y el suministro de productos asequibles que mejoran la vida de las personas.

De igual forma las empresas generan y pagan altas cantidades de impuestos tales como el Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Sobre Nóminas, el Impuesto Predial, el Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios, y toda una serie de impuestos que ha creado el Gobierno para obtener ingresos adicionales, antiguamente se pagaba el Impuesto al Activo que más tarde se convirtió en Impuesto Empresarial a Tasa Única, sin embargo con la reforma 2014 este último ha sido abrogado. Estudios revelan que 179 países aplican Impuesto Sobre la Renta, el Impuesto al Valor Agregado es recogido por 154 economías y los impuestos a las remuneraciones y percepciones, así como cotizaciones sociales que son asumidos por 184 economías. (OCDE, 2014)

Como podemos ver muchos países, si no es que todos imponen a sus ciudadanos a contribuir para sufragar el gasto público, es hasta ahora la mejor forma de que el gobierno pueda conseguir ingresos para hacer frente a sus necesidades como Nación, dicha obligación en la República Mexicana está plasmada en el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que cita de la siguiente forma: “Artículo 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” (CPEUM, 2014).*



Los impuestos son pagos obligatorios que debemos hacer todas las personas al Estado, en la cantidad y forma que señalan las leyes.

La ley fundamental de nuestro país, como ya se mencionó, es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en ella se establecen los derechos y obligaciones de sus habitantes y de sus gobernantes. Se trata de la norma jurídica suprema, y ninguna otra ley o disposición puede contrariarla. Es en nuestra Constitución Política donde se establece la obligación de los mexicanos de contribuir para el gasto público del país, es decir, de pagar impuestos.

En nuestro país existen diversas contribuciones, además de los impuestos, como son los derechos, los aprovechamientos, las aportaciones de seguridad social. Todas están debidamente reguladas por una ley especial.

En ocasiones nos cuesta entender cuál es la razón fundamental del por qué pagar impuestos, ya que hay razones de sobra por las que los ciudadanos en México no tienen la cultura ni los deseos de pagar impuestos, sin embargo, contribuir es indispensable porque los impuestos son uno de los medios principales por los que el gobierno obtiene ingresos; tienen gran importancia para la economía de nuestro país, ya que gracias a ellos se puede invertir en aspectos prioritarios como la educación, la salud, la impartición de justicia y la seguridad, el combate a la pobreza y el impulso de sectores económicos que son fundamentales para el país.

El no pagar impuestos impide al gobierno destinar recursos suficientes para cubrir las necesidades de nuestra sociedad, por lo que es fundamental que cumplamos con esta obligación, derivado de esto es imprescindible realizar una planeación financiera por lo que a continuación describimos el significado y la utilización de la misma.

## **1.2. Planeación financiera**

A lo largo del tiempo diversos autores han intentado definir lo qué es la planeación financiera, sin embargo realizando un análisis y hallando múltiples conceptos logramos deducir que éste término se reduce a lo siguiente:

*Es un procedimiento para decidir a través de acciones que se deben realizar para lograr los objetivos trazados en un horizonte de tiempo definido por medio de un presupuesto, el cual dará una coordinación general y particular de un funcionamiento.*

Otros autores definen a la planeación financiera como una técnica que une métodos, pronósticos, objetivos, indicadores, tiempo, personal, habilidades, estrategias con el objetivo de lograr cumplir las metas financieras y operativas tomando en cuenta, los medios y recursos, así como el entorno en el cual se desenvuelve.

### **1.2.1. Planeación financiera en México**

El objetivo principal de una planeación financiera es incrementar el patrimonio de los accionistas, socios o dueños de las fuentes generadoras de riquezas.

Es por ello que los empresarios, enfocados a su razón de negocios, diseñan perseverantemente estrategias que les permitan garantizar la sostenibilidad de sus

empresas, crear empleos, y con ello su bienestar personal y el de los diversos grupos sociales que en tales propósitos se involucran.

Lo anterior, sin omitir su responsabilidad de pagar impuestos (contribuir), de acuerdo con las leyes, pero observando siempre el principio de libertad económica, el cual exige la constante evaluación de procedimientos que les permitan optimizar sus recursos económicos (o patrimoniales), de modo que aporten lo justo de acuerdo con su capacidad, lo que constituye una acción natural de toda persona por administrar sus inversiones y procurar su bienestar.

### **1.3. Evasión Fiscal**

“La evasión fiscal es considerada una práctica ilegal en donde una persona, organización o corporativo internacional evita pagar sus obligaciones fiscales reales. Aquellos que son detectados por evadir impuestos son generalmente acreedores a pagar su deuda y a recibir sanciones penales sustanciales”.

Lo que se define como una práctica legal o ilegal varía entre países. Las diferencias en las leyes tributarias pueden dar lugar a algo que es legal en un país mientras que es ilegal en otro país. Debido a estas diferencias, no podemos identificar una transacción ilegal desde el punto de vista internacional, lo que hace que la "guerra" contra la evasión fiscal sea aún más difícil.

En 1987, la OCDE dio la siguiente definición de la evasión fiscal en su informe internacional:

*Elusión y evasión fiscal:* "El término" evasión de impuestos "abarca: una acción por parte del contribuyente que implica romper la ley y que, además, se puede demostrar que se han tomado con la intención de escapar del pago de impuestos."

En otras palabras, la evasión de impuestos en general se puede definir como la violación directa de una disposición fiscal.

### **1.3.1. Evasión de Impuestos y Planificación Fiscal**

Finnerty et al. (2007) señala que para la mayoría de los estados, la dificultad no es tanto definir la evasión de impuestos, sino de distinguir la elusión de impuestos de la evasión fiscal y la planificación fiscal. Asimismo, indican el hecho de que los contribuyentes tienen la libertad de organizar sus asuntos como deseen con el fin de ahorrar impuestos.

La línea divisoria entre la evasión, la elusión fiscal y la planificación fiscal no es del todo clara. Si una corporación multinacional establece una fábrica en un país de bajos impuestos en lugar de un país de altos impuestos, con el único fin de reducir al mínimo los costos de impuestos, la multinacional se dedica a la elusión fiscal. Si un ciudadano mexicano crea una cuenta bancaria secreta en un paraíso fiscal, y no informa de los ingresos por intereses al gobierno, él / ella se dedica a la evasión fiscal. La multinacional busca evitar los impuestos de una manera perfectamente legal mediante la realización de la planificación fiscal, mientras que el ciudadano mexicano está evadiendo impuestos y podría terminar enfrentando cargos criminales por sus acciones.

Sin embargo, hay numerosas actividades, en particular realizadas por las empresas que se conocen como la evasión, pero podría muy probablemente considerarse elusión. Algunas de estas son los famosos precios de transferencia, donde las empresas cobran precios bajos para las ventas a afiliados de bajos impuestos, pero pagan altos precios por comprar entre ellos. Si el principio de plena competencia no se sigue, esto puede ser considerado como la evasión, pero debido a las dificultades de encontrar un precio exacto, y ser capaces de encontrar evidencia para probar que la manipulación de precios ha tenido lugar, tales casos rara vez van o se mantienen en la corte.

### **1.3.2. Planeación financiera-fiscal**

Así entonces, en la búsqueda de optimización de los recursos financieros la planeación fiscal adquiere una importancia significativa como herramienta administrativa capaz de producir beneficios y sustentabilidad económica.

Muchos son los autores que han abordado el tema de la planeación financiera, y otros el de planeación fiscal. No obstante estos no constituyen temas aislados, sino más bien, la planeación financiera le da origen y sustento a la planeación fiscal. Por ello, a lo largo del presente trabajo, nos referiremos al tema de la planeación financiera-fiscal.

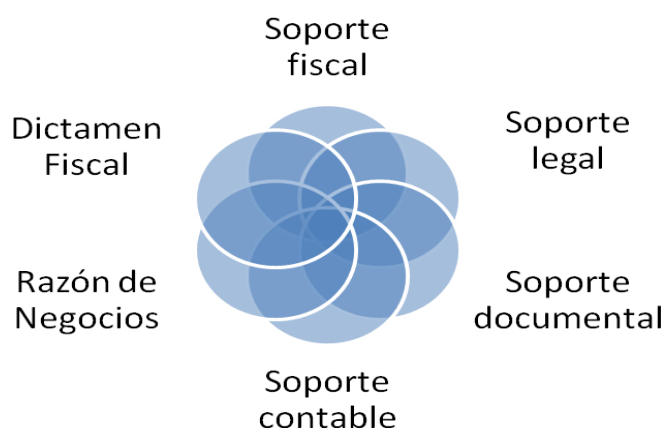
La mayoría coincide básicamente en señalar que el objetivo de la misma es: abatir, atenuar o diferir la carga fiscal de toda operación, siempre con apego a las leyes y contando con el soporte documental que demuestre la legalidad de los actos. Es preciso destacar que en ocasiones las opciones o alternativas pueden estar

explícitamente establecidas en la ley, pero que en otros casos (la mayoría) los beneficios son implícitos y deben obtenerse mediante el estudio asiduo e interpretación armónica de diversas leyes, tributarias y no tributarias, pues ante todo es preciso dejar claro que los efectos fiscales en las operaciones de negocios, serían nulos, si obviamente, no existieran tales negocios.

Por tanto, el efecto fiscal constituye tan sólo una consecuencia del éxito comercial, de la generación de riqueza, y de buen ejercicio empresarial, siendo estos últimos factores, lo importante, y lo difícil en el mundo de los negocios.

No hay que perder de vista que esta situación configura la importancia, y sobre todo, la legitimidad de la planeación financiera-fiscal (como actividad), no obstante, en la práctica puede ser complicado distinguir entre una conducta lícita de otros actos ilícitos como son: la simulación fiscal, la evasión fiscal, el fraude o bien, el delito fiscal. Para evitar lo anterior, es importante que exista lo siguiente:

**Figura 1. Aspectos de planeación financiera.**



**Fuente: Elaboración propia.**

De acuerdo a lo anterior consideramos que es indispensable que una Organización elabore una planeación estratégica financiera fiscal cuyo modo de abordar una estrategia, varía en función de las particularidades del caso, o del criterio del especialista. En este orden de ideas, la ruta crítica que se sugiere consiste en las siguientes fases:

#### **a. Radiografía y análisis**

En la búsqueda de la solución de cualquier problema fiscal, se estima conveniente establecer, de manera anticipada, el objetivo que se pretende alcanzar para que con base en él, se reúnan todos los elementos necesarios que permitan resolver cada caso en particular, dando preferencia a la investigación de la legislación tributaria que pueda afectar en cualquier momento las operaciones relativas a la empresa.

Esta fase, se divide en dos:

- Fase de evaluación.
- Fase de valuación.

La primera se refiere a la asignación cualitativa (subjetiva) del proyecto, es decir, esencialmente se observa la situación particular del cliente desde cuatro puntos de vista:

- Aspecto financiero: realizar los análisis financieros posibles (vertical, horizontal, razones, actividad, etcétera). Aplicación de Normas de Información Financiera específicas.

- Aspecto legal: Referente a los datos constitutivos del mismo, existencia de contratos, títulos obligaciones, etcétera.
- Aspecto contable: Modo en que realiza sus operaciones, estado en que se encuentra las mismas, sistema contable, etcétera.
- Aspecto Fiscal: Cumplimiento de obligaciones, pago de impuestos, créditos fiscales, dictámenes, etcétera.

En esta fase se trata de obtener toda la información que se estima pudiera aprovecharse en la estrategia, como puede ser: estado civil de los socios; obligaciones fiscales; estructura patrimonial; relación con sus familiares, con el objeto de evaluar la posible participación de algunos en el proceso; número y edad de los hijos; relación con la autoridades fiscales; en general, cualquier información que se considere de utilidad.

## **b. Diagnóstico**

Consiste en determinar las posibles soluciones, planteando los riesgos inherentes del proyecto, para que el cliente tome la decisión, es decir, una vez reunida la información necesaria, se deben considerar todas las combinaciones fiscales relacionadas con la operación que se desea llevar a cabo.

Se sugiere el uso de herramientas que permitan la fácil comprensión del caso, como: diagramas de flujos, cuadros comparativos, mapas conceptuales, etcétera.



### **c. Alternativas**

Consiste en la acción de toma de decisiones, para encuadrar el aspecto final del proyecto, corregido en todos sus segmentos. En esta etapa se realiza la evaluación de las distintas opciones, enfocándolas a los siguientes aspectos:

- La posibilidad jurídica. Que no contravengan los ordenamientos legales con el fin de no caer en la evasión fiscal.
- El costo administrativo. Es la cuantificación del monto de los gastos que originaría la aplicación de cada opción.
- La disminución del gravamen fiscal. Es la determinación de la cantidad que representa reducir el pago de impuestos mediante la aplicación de cada una de las opciones estudiadas. El importe de esta disminución debe ser considerablemente superior al costo administrativo de la opción elegida, para que en la realidad sea efectiva su aplicación.

### **d. Implantación**

Es la parte medular del proyecto de planeación financiera-fiscal, puesto que en esta fase se aterriza lo planeado, procurando que el cliente se encuentre protegido desde todos los enfoques.

Algunos la consideran como la culminación de la planeación financiera-fiscal, en la cual se deben reflejar los resultados en un período inmediato a su realización, no obstante esta idea no es del todo correcta, según lo que se aprecia en la siguiente fase.

## **e. Mantenimiento**

Dado el estado evolutivo de las disposiciones fiscales, es necesario que de manera continua (mensualmente al menos) se le dé seguimiento a la estrategia, procurando estar al pendiente de las posibles modificaciones, que pudiera brindar mayores alternativas de actuación y sobre todo, poner en riesgo el plan adoptado.

## **f. Soporte jurídico de la planeación**

Como se comentó anteriormente, toda planeación debe contemplar, esencialmente, cuatro enfoques: financiero, legal, contable y fiscal.

- El enfoque financiero, con el propósito de definir, el enfoque primario de la operación, mismo que debe tener un sustento de negocio, es decir, de beneficio para la empresa: mayor margen de ganancias mediante el incremento en ventas, o disminución en costos de operación.
- El enfoque legal, de modo que todo lo planeado, para su efectiva legitimidad, tenga su origen en las leyes.
- El enfoque contable, es necesario para cumplir con los requisitos de forma que establecen algunas disposiciones legales, como lo son: Ley del Impuesto Sobre la Renta, Código Fiscal de la Federación, Código de Comercio, etcétera.
- El enfoque fiscal, atendiendo a la vinculación e interpretación de las diversas disposiciones aplicables: Tratados, Leyes, Reglamentos, Reglas de carácter general, Criterios de las autoridades, Prácticas fiscales indebidas, etcétera.

#### **1.4. Reforma fiscal 2014**

El día 8 de noviembre de 2013 el poder ejecutivo federal presentó al H. Congreso de la Unión y dio a conocer a la opinión pública, la propuesta de reformas fiscales a los principales ordenamientos jurídicos-tributarios, dichas propuestas fueron aprobadas con sus respectivas modificaciones entrando en vigor a partir del 1º de enero de 2014.

Al decir del ejecutivo, el propósito de esta reforma es contar con recursos que permitan, entre otros aspectos, atender proyectos sociales como: una pensión universal para personas mayores de 65 años y un seguro temporal de desempleo para proteger a quienes han perdido su trabajo. También se enfatizó que en el sexenio del Lic. Enrique Peña Nieto no se gravará con Impuesto al Valor Agregado la enajenación de medicinas y alimentos, porque afectaría la capacidad del consumo de aquellos que menos tienen.

Si bien dichos planes sociales pueden resultar plausibles en un país en el que aproximadamente la mitad de sus pobladores viven en la pobreza y muchos millones en la pobreza extrema, surgen diversos cuestionamientos: ¿quién sufragará esos programas y a costa de que sacrificios?, ¿servirá esta reforma para fomentar la economía y ayudar a estos sectores marginados de la población realmente a mejorar o únicamente son paliativos?

Del análisis de la reforma propuesta, observamos que se trata de uno de los planteamientos de más impacto con fines exclusivamente recaudatorios, que hemos visto en muchos años. Al decir del propio secretario de Hacienda y Crédito Público,

Dr. Luis Videgaray, con estas medidas se busca una recaudación adicional de 240 mil millones de pesos (Ernst & Young, 2014).

## **1.5. Seguridad jurídica**

### **1.5.1. Definición**

La seguridad jurídica es un principio del derecho, universalmente reconocido, que se basa en la “certeza del derecho”, tanto en el ámbito de su publicidad como en su aplicación, y que significa la seguridad de que se conoce, o puede conocerse, lo previsto como prohibido, ordenado o permitido por el poder público (Arriola, 2002).

### **1.5.2. Dimensiones de la seguridad jurídica**

Carbonell establece que dos son las dimensiones principales a través de las cuales se expresa el principio de seguridad jurídica: una que tiene que ver con la previsibilidad de nuestras acciones en cuanto a sus consecuencias jurídicas y otra que está referida al funcionamiento de los poderes públicos. Antonio E. Pérez Liño llamo a lo primero “corrección estructural y a lo segundo “corrección funcional”.

En efecto, la seguridad jurídica busca que la “estructura” del ordenamiento sea correcta y que también lo sea para su “funcionamiento”. La corrección estructural se concreta en una serie de principios que estén presentes en casi todos los

ordenamientos jurídicos democráticos. Entre esos principios encontramos los siguientes.

Lege promulgata, principio según el cual para que una norma jurídica sea obligatoria tiene que haber sido adecuadamente promulgada; es decir, tiene que haber sido dada a conocer a sus destinatarios mediante las formalidades que se establezcan en cada caso. La promulgación en los estados modernos presupone el carácter escrito del derecho, lo que permite la inclusión de las normas en publicaciones oficiales, así como su recopilación en códigos, leyes, tratados, reglamentos, etcétera. Sobra decir que un sistema de derecho escrito permite contar con mayores niveles de seguridad que un sistema de derecho consuetudinario, puesto que al estar fijadas en un texto las normas que rigen en una sociedad es más fácil que sean conocidas y aplicadas por sus destinatarios.

Lege manifesta, fundamento según el cual las leyes (las normas jurídicas en general) deben ser claras, comprensibles, alejadas de formulismos oscuros y complicados. Es contrario a la seguridad jurídica el establecer tipos penales abiertos o en blanco, que son aquellos en los que la acción que se quiere sancionar no está claramente definida en el texto, ni se establecen con precisión las consecuencias jurídicas por realizarla.

Lege plena, principio según el cual las consecuencias jurídicas de alguna conducta deben estar tipificadas en un texto normativo; todos los actos o conductas que no estén previstos no pueden tener consecuencias jurídicas que nos afecten. Esto se logra mediante el establecimiento de un sistema de fuentes del derecho a través del cual se determina qué normas forman parte del ordenamiento jurídico y los pasos que son necesarios para modificar o derogar esas normas. Solamente con base en alguna de las normas pertenecientes al sistema jurídico un juez o una autoridad

administrativa nos podrá imponer, llegado el caso, algún tipo de consecuencia jurídica por nuestra conducta.

Lege stricta, con este principio se entiende que algunas de las áreas de la conducta pueden ser reguladas solamente mediante cierto tipo de normas. Por ejemplo, en el caso de bienes jurídicos de gran importancia, el texto constitucional puede establecer que sólo pueden ser afectados mediante una Ley, excluyendo de esa manera la posibilidad de que tales bienes sean regulados por otras fuentes del derecho o por sujetos distintos al Poder Legislativo. Es lo que sucede en los países democráticos con la materia penal o con la materia tributaria, en las cuales las Constituciones suelen establecer lo que se llama una “reserva de ley”, conforme a la cual solamente el legislador puede establecer los tipos penales y sus consecuencias jurídicas o determinar los elementos esenciales de los tributos que debemos pagar para el sostenimiento del gasto público.

Lege previa, fundamento según el cual las leyes solamente pueden regir hacia el futuro, haciendo con ellos posible que las consecuencias jurídicas de nuestra conducta sean previsibles en la medida en que podamos saber que estará regidas bajo las actuales reglas del juego, y no bajo las reglas que en un momento posterior pudieran dictarse. Este principio se materializa en la prohibición de aplicar retroactivamente la Ley.

Lege perpetua, este principio afirma que los ordenamientos jurídicos deben ser lo más estables que sea posible a fin de que las personas puedan conocerlos y ajustar sus conducta a lo que establezcan. Si un ordenamiento es muy volátil lo más seguro es que cueste mucho alcanzar un conocimiento general de sus normas, de manera que la posibilidad de incumplirlos se incrementará sustancialmente.

La seguridad jurídica exige la presencia de todos esos principios para volverse realidad. Los principios mencionados corresponden como decíamos, a la dimensión estructural. Por lo que hace a la corrección funcional, la seguridad jurídica exige que podamos garantizar el cumplimiento generalizado de las reglas establecidas por el ordenamiento jurídico a los particulares así como la regularidad de la actuación de las autoridades. Esta segunda dimensión de la seguridad jurídica se traduce: a) en la presunción del conocimiento del derecho y en la prohibición de esgrimir la ignorancia del mismo, y b) en el principio de legalidad de los poderes públicos, de acuerdo con el cual estos poderes solamente podrán hacer aquellos para lo que estén facultados por una norma jurídica. A través de los dos principios que se acaba de mencionar se busca evitar que las personas puedan evadir el cumplimiento del derecho aduciendo que no conocían las obligaciones que las normas les imponen, así como impedir la arbitrariedad de los poderes públicos al sujetarlos a una serie de reglas que se integran en un sistema de pesos y contrapesos tendente a evitar cualquier transgresión por parte de las autoridades al ámbito de competencias que tienen jurídicamente establecido.

La volatilidad de las reglas hace que sea imposible que una persona pueda cumplir con sus obligaciones tributarias, sin contar con la asesoría de expertos, con lo cual se genera una evidente falta de seguridad jurídica y se multiplica la evasión fiscal.

### **1.5.3. Dimensiones de la seguridad jurídica en México**

Uno de los mayores problemas que aquejan a nuestro país, es sin duda la falta de seguridad jurídica. La ausencia de una seguridad jurídica se ve debilitada aún más por otras economías de mercado que aseguran el cumplimiento de su marco jurídico y una serie de normatividades de las empresas, que dan una mayor certeza al sistema jurídico.

Por consiguiente, ofrecen una mayor certeza al empresariado local y extranjero y esto a su vez refleja en México la falta de competitividad que nos agobia. Lamentablemente, esto último, es precisamente lo que más hace falta en el país, aunado a la problemática que se presenta en las distintas ramas del derecho. En conclusión tenemos una ausencia total de seguridad jurídica y una falta de competitividad en nuestro país.

En México, no se ha construido un Estado-Gobierno que provea las seguridades jurídicas que su población demanda y que los empresarios e inversionistas extranjeros necesitan al momento de realizar actos jurídicos sujetos al cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Cada día la apertura de mercados es mayor y las fronteras tienden a desaparecer. Asimismo, en materia económica o de mercado, el Gobierno cada vez deja de tener un rol preponderante dentro del país.

Aunado a ello, no le ha sido posible implementar y proveer de una Seguridad Jurídica “ad hoc” a los requerimientos del Mundo Global en el que vivimos. Consideramos es necesario que México como País globalizado y dada las obligaciones per-se que ha contraído a través de los Tratados Comerciales de Libre Comercio con más de 46 Países, se inserte de manera plena y total a las economías de mercado proveyendo seguridad y certeza jurídica a sus inversionistas y no sólo buscar promoverse, sin contar con los elementos esenciales necesarios para salvaguardar el estado de derecho.



## 1.6. Estrategias Fiscales

Diferentes disposiciones fiscales en la actualidad nos obligan a contribuir para el gasto público o bien nos condicionan a pagar impuestos, tal es el caso del artículo 1 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta que textualmente dice:

Las personas físicas y las morales están obligadas al pago del Impuesto Sobre la Renta en los siguientes casos:

I.- Las residentes en México respecto de todos sus ingresos cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

II.- Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente o una base fija en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente o base fija.

III.- Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente o base fija el país, o cuando teniéndolos, dichos ingresos no sean atribuibles a estos (LISR, 2014).

Las estrategias fiscales son un medio para buscar beneficios económicos para las personas físicas o morales.

### **1.6.1. Estrategia**

En este apartado se presenta el marco teórico diseñado para el estudio de las estrategias fiscales como herramienta para minimizar la carga tributaria de las Organizaciones.

Podemos decir que el complejo estudio de las disposiciones fiscales amerita realmente su análisis iniciando con los antecedentes investigativos en los cuales son abordados estudios realizados por investigadores de gran prestigio que nos permiten definir conceptos esenciales del tema central a investigar. Dichas aportaciones son con base en casos reales y concretos que en su momento fueron estudiados utilizando rigor metodológico.

La política fiscal que actualmente el Gobierno Federal lleva a cabo comprende el uso deliberado de impuestos, gasto público y operaciones de la deuda pública para influir sobre la actividad económica.

Esta política fiscal se integra principalmente por tres conceptos básicos que son: política de ingresos, política de gasto y técnica fiscal. La política de ingresos tiene que ver con la forma en que el gobierno federal financia el gasto público, y para ello tiene tres formas de hacerse llegar de recursos a través de: recaudación de impuestos, endeudamiento interno o externo y emisión de papel moneda.

En la vida cotidiana como en la profesional es muy común escuchar la palabra estrategia, pero muchas veces no se comprende la esencia de la misma. Diríamos en términos llanos, que consiste en conocer un conjunto de disposiciones o de

procedimientos para llegar a un fin determinado, requiriéndose para ello de la destreza y habilidad que cada persona posea y con el uso de la creatividad configurar escenarios viables en todos los ámbitos de la vida, siendo uno de estos el profesional, como es el financiero y lo fiscal.

En la actualidad, tan grave es pagar impuestos de más como pagar impuestos de menos por desconocimiento de las leyes fiscales, ya que ambas situaciones repercuten de manera importante en la situación financiera de las empresas. En este sentido, no únicamente existen obligaciones para los contribuyentes, sino también derechos que las mismas leyes fiscales establecen, y saberlos manejar estratégicamente redundan en beneficios financieros para las empresas, por lo tanto el pago de los impuestos deben conducirse con una visión financiera.

Bettinger (2002) afirma que las personas consideran a los gravámenes como un mal necesario que deben aceptar a fin de que puedan ser prestados los servicios públicos deseados sin utilizar otros métodos de financiamiento menos aceptables. La actitud hacia el nivel general de tributación y el aumento de los impuestos depende, por supuesto, de la actitud sobre la conveniencia de los programas gubernamentales y de aquella con respecto al propio gobierno.

Una forma de coadyuvar a la generación de la liquidez es con la reducción de costos siendo uno de estos los impuestos que se deben pagar a la Hacienda Pública por ser un factor fundamental que incide en la competitividad de las empresas. Por ello es esencial construir las vías necesarias para transitar por la dirección adecuada por medio del uso de estrategias que permitan minimizar el pago de las cargas fiscales en aras de unas mejores finanzas.

En este sentido, las empresas buscan nuevas alternativas que permitan cumplir a cabalidad con sus obligaciones fiscales al menor costo posible, por tal motivo existen una gran diversidad de figuras jurídico fiscales que las mismas disposiciones señalan y que los particulares acceden a ellos con el objetivo de minimizar su carga tributaria.

Sánchez Miranda (2008) manifiesta que toda estrategia encaminada al correcto pago de los impuestos debe tener al menos los siguientes objetivos básicos e indispensables:

- Reducción de la base del impuesto.
- Diferimiento de los impuestos por pagar.
- Recuperación de los saldos a favor.
- Cumplimiento correcto de las obligaciones fiscales.
- Certeza para planear en términos financieros.

El mismo autor señala que una parte fundamental para lograr los objetivos anteriores es la aplicación estricta de las disposiciones fiscales, siendo menester que sea como resultado de una interpretación armónica, producto de relacionar los preceptos fiscales con normas mercantiles, civiles y laborales, entre otras, con la finalidad de que al momento de implementarlas sea con el objetivo de lograr un beneficio económico en beneficio del dinero, siendo sustancial dar pautas de acción para pagar un impuesto justo en correspondencia con las finanzas.

De acuerdo con Flores Zavala (1980) existen diversas teorías de los impuestos, pero son cinco los conceptos más importantes que se han dado sobre la naturaleza del impuesto y son los siguientes:

- El impuesto es el precio de los servicios prestados por el Estado a los particulares.
- El impuesto es una prima de seguros que se paga como garantía de la seguridad individual que está obligado a proporcionar el Estado.
- El impuesto representa la cantidad necesaria para cubrir los gastos que demanda la aplicación y explotación del capital nacional.
- El impuesto es un sacrificio. Es lo que se llama teoría del sacrificio complementada con la teoría del mínimo sacrificio. El impuesto debe significar el menor sacrificio posible.
- El impuesto es solo un deber que no necesita un fundamento jurídico especial.

Bajo esta perspectiva, las teorías de los impuestos incluyen a todos los actos desarrollados por la sociedad, sin importar sexo, religión o posición económica.

Por lo que respecta a los antecedentes históricos de las estrategias, nos remitimos a los tiempos más remotos desde la aparición del hombre en la tierra, cuyos acontecimientos son un bosquejo de manera general, además de los tributos desde antes de Cristo hasta llegar a la época moderna, así como los personajes que influyeron a través de la historia que con sus aportaciones y conocimientos adquiridos en cada una de las etapas fueron trascendentales para la humanidad.

Rodríguez Peñuelas (2003) señala que la palabra estrategia, se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años y su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia.

En este sentido, Roger Everard citado por Mintzberg (1993) manifiesta que el vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde paso a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado.

En la época de Pericles (450 a.c.) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

En el ámbito empresarial, es normal escuchar otros conceptos similares a las estrategias, tales como la planeación estratégica. Steiner (2002) manifiesta que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Borboa, (2005) asegura que al Gobierno le corresponde crear las condiciones y requerimientos necesarios para que la empresas logren ser más competentes, al margen de los cambios políticos, los empresarios deben contar con un equipo que los represente y dé continuidad a las estrategias a largo plazo. En este sentido la misma autora manifiesta que este equipo debe estar conformada por líderes de diferentes sectores especializados que se distingan por su trabajo, disciplina, dirección, así como por sus cualidades éticas y morales.

Una de las estrategias que en los últimos años los empresarios en México han considerado interesante implementar son las estrategias fiscales. Esto, surge a consecuencia que el Sistema Tributario Mexicano es de los más complejos a nivel mundial ya que existen un gran número de disposiciones que son modificadas constantemente de acuerdo a situaciones económicas de política fiscal del Gobierno Federal, por tal motivo resulta interesante su análisis e investigación, ya que es el mismo Estado quien propone un gran número de cambios al Sistema Tributario Mexicano.

El término estrategia fiscal en muchos casos los especialistas la equiparan también como planeación fiscal.

Diep (2001) define a la planeación fiscal la que realizan los gobernados para cumplir, dentro de la ley, con las obligaciones tributarias que el gobierno les imponga, es decir, reduciendo o suprimiendo las cargas tributarias al máximo posible mediante medios propios y por simple salvaguarda de su interés económico.

En este sentido, Krebs Pérez (2006) define a la planeación fiscal en aprovechar los tratamientos fiscales que más convengan de acuerdo con las alternativas de selección que la propias leyes fiscales establecen, elegir las figuras legales que más convengan, aprovechar tratamientos preferenciales que reducen el impuesto mediante estímulos o subsidios de acuerdo con actividades específicas, buscar incidir cuando es posible, en los casos de los sujetos a los que la propia ley exime, aprovechar las posibilidades específicas que tiene el sujeto de optimizar la carga fiscal mediante el manejo deliberado de su patrimonio, servirse de las posibilidades de fragmentación del patrimonio para evitar la piramidación, pluralizar las combinaciones o incidir en las exenciones y no gravamen; por último aprovechar las omisiones, contradicciones, deficiencias e imperfecciones de las propias leyes.

El mismo autor señala que una buena planeación fiscal debe cubrir una serie de características esenciales como:

- Que no se violen disposiciones legales ni fiscales.
- Que no se dé lugar al chantaje.
- Que no se pierda el control de la empresa.
- Que se soporte y fundamente adecuadamente.

La planeación fiscal de acuerdo con Moran Mendoza (2005) puede entenderse, como la evaluación de diferentes situaciones fiscales que pueden producir una determinada operación y que tenga como resultado que se pague un menor importe de impuestos, con ello no se estaría evadiendo al fisco y, por lo tanto, evitando la responsabilidad de aportar para el bienestar común, solo se estaría cumpliendo con esta obligación de manera justa.

Para llevar a cabo la planeación fiscal o estrategia fiscal, este mismo autor considera los siguientes pasos:

Análisis, diseño de opciones, evaluación de riesgos, selección, implantación, mantenimiento de la planeación/estrategia.

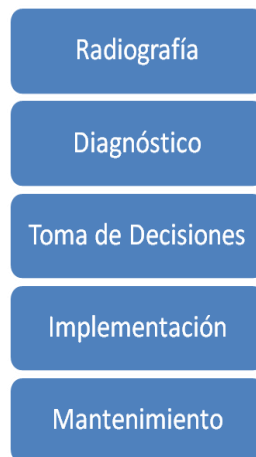
El plan fiscal debe formar parte de un esfuerzo de planeación estratégica del negocio en su conjunto, por lo que habrá que considerar un esquema fiscal que produzca beneficios operativos y de productividad para el negocio. Bajo este contexto hoy en día el cumplimiento de las obligaciones fiscales por los empresarios no debe de ser un tema secundario. Ante esta situación, buscan el mejor camino de cómo pagar los impuestos con estrategias y confeccionar trajes a la medida.



Diep (2001) afirma que el especialista en estrategias fiscales, efectuará un estudio previo de determinados hechos encuadrándolos dentro de las disposiciones fiscales vigentes con el fin de lograr las máximas ventajas posibles en materia fiscal. Además su objetivo primordial será eficientar los recursos de la empresa al aplicar diversas opciones que la misma normatividad fiscal permite al contribuyente para abatir, disminuir o diferir el impuesto citado.

El mismo autor manifiesta que para llevar a cabo con éxito una buena estrategia fiscal el especialista deberá implementar la siguiente metodología para tal efecto:

**Figura 2. Metodología de planeación financiera.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Se estima necesario, como método que compruebe la planeación, elaborar un dictamen, para efectos fiscales, por parte de otra firma, de modo que proporcione un mayor soporte, a través de ese tercero, a la validez de los actos.

Así también, sería conveniente realizar el estudio de precios y transferencias, según sea el caso de partes relacionadas.

La planeación financiera-fiscal, es un complemento de la planeación financiera, tan sólo es una consecuencia el buen éxito de los negocios. Representa una actividad que toda empresa debiera realizar, al emprender un nuevo negocio, o abarcar nuevos mercados.

La planeación financiera-fiscal implica un esmerado trabajo (traducido en tiempo y dinero), pues en el desarrollo de la misma, se trata de cobijar, al máximo posible, la situación particular de los clientes, lo que, sin lugar a dudas, comprende el estudio constante de las diversas opciones y repercusiones fiscales, siendo profesionalmente, un reto que los contadores, abogados y demás profesionistas involucrados.

Ello incluso, como un reclamo de la sociedad que lleva por objeto el saneamiento del aparato jurídico-tributario del país, y de la impartición de justicia, dado que el uso de esta herramienta, conlleva a que las autoridades fiscales paralelamente, fundamenten y/o clarifiquen de mejor forma su procedimiento, logrando con ello, un ambiente fiscal certero para los gobernados.

Derivado de lo anterior, y después del diagnóstico realizado en la empresa nos enfocaremos en la definición de las figuras jurídicas elegidas como propuesta para mejorar los beneficios económicos, fiscales y financieros de la organización.

## **1.7. Sociedad Civil**

La decisión conjunta de obligarse a combinar recursos o esfuerzos con miras a obtener un fin común, está denominada por la ley como sociedad civil. La figura jurídica se distingue de las demás formas de asociación por su carácter preponderantemente económico sin que constituya una especulación comercial, porque precisamente ese es el dique que la mantiene en el ámbito civil y no mercantil.

Para constituir este tipo de sociedades, se podrán realizar diversas aportaciones consistentes en dinero, bienes o industria, con lo cual sus integrantes externan su deseo de llegar a un objetivo, de conformidad con el artículo 2689 del Código Civil para el Distrito Federal (CCDF).

Es por ese motivo, que antes de iniciar la constitución, los socios deben decidir claramente cuál es el objetivo que perseguirán para seleccionar la figura que más se adapte a sus necesidades.

A diferencia de las sociedades mercantiles los requisitos para su constitución son menores, y de igual suerte gozan las regulaciones a las cuales están sometidas. Su creación, regulación y alcances está sometida al CCDF o al Código de cada una de las entidades federativas.

Con el objeto de hacer un estudio preciso se tomará como base la legislación del DF, sin embargo, las entidades federativas tienen disposiciones similares en lo general.

### 1.7.1. Transformación de sociedad mercantil a civil

No existe una disposición legal que prohíba realizar el cambio de una mercantil a una civil, pues el artículo 227 de la LGSM dispone que las sociedades constituidas en alguna de las formas contempladas por esta, podrán adoptar cualquier otro tipo legal.

Sin embargo, en una interpretación de ese numeral, se puede llegar a la conclusión de que la transformación ahí prevista se refiere a la posibilidad de adoptar otra forma de las contenidas en la propia legislación mercantil (Art. 1o, LGSM). A pesar de que esta transformación no esté prohibida por la ley, no implica que jurídicamente sea lo más adecuado.

La gran diferencia entre una y otra está localizada en la naturaleza y objeto de cada una de ellas, pues si bien la civil tiene un matiz preponderantemente económico, su finalidad no es la de obtener lucro, a diferencia de la mercantil, que precisamente esa especulación comercial es su principal característica.

**Tabla 2. Aspectos generales de la Sociedad Civil.**

<b>Sociedad Civil</b> <b>Razón social + S. C.</b>	
Normatividad aplicable	Código Civil de la entidad federativa en la cual se constituya
Naturaleza	Los socios persiguen un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero no constituyen una especulación comercial (actos de comercio)

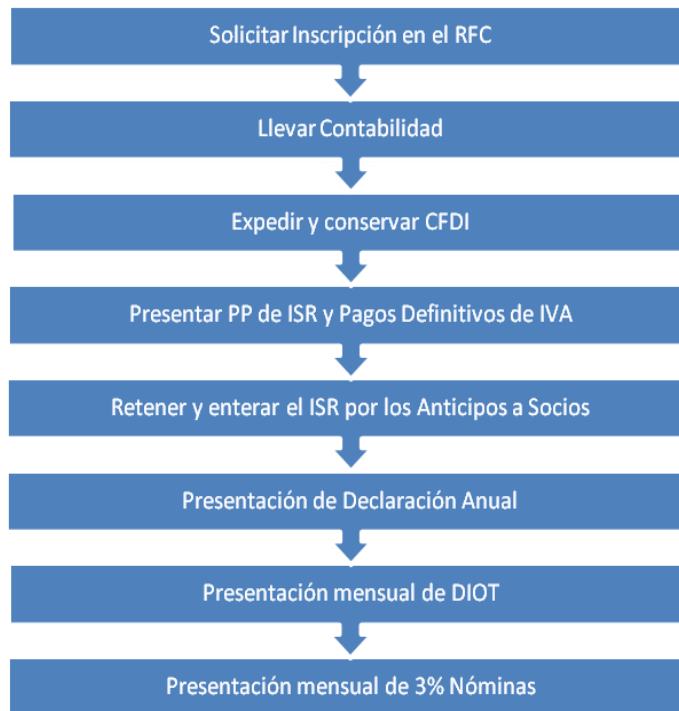
Requisitos de constitución	Se hará mediante un contrato plasmado por escrito. Su inscripción en el Registro Público no es obligatoria, pero de hacerlo se le dotará de personalidad jurídica y tendrá efectos contra terceros
Capital social	La legislación no contempla un mínimo requerido, pero su inexistencia haría irrealizable el fin común. Las aportaciones de los socios deberán fijarse claramente para cada uno de ellos y podrán consistir en:  Dinero                      Bienes                      Industria
Reservas legales	No está obligada a constituir las
Número de socios	Mínimo dos. La norma no señala un límite máximo
Cómo se acredita la calidad de socio	Por reconocimiento expreso de admisión en la escritura
Órganos de administración	Asamblea general Socios administradores  De no haberse pactado, todos los socios podrán participar en la administración

**Fuente: Elaboración propia basada en IDC.**

La incompatibilidad es notoria y es justo por eso que la normatividad es especial para cada una de ellas, lo cual obliga a que se vean sometidas a la misma. Además, al realizarse la transformación, se verían afectados los órganos que la componen, la constitución, el funcionamiento y la administración de manera tan profunda, que prácticamente se llevaría a la desaparición de una para el surgimiento de la otra.

A continuación mencionamos las obligaciones fiscales que la sociedad civil debe cumplir una vez que esté constituida.

**Figura 3. Obligaciones de la Sociedad Civil.**



**Fuente: Elaboración propia.**

### **1.7.2. De sociedad civil a mercantil**

En este tema sí se prevé expresamente la posibilidad de cambiar una Sociedad Civil a una Sociedad Mercantil, pues el artículo 2695 del CCDF prescribe que las sociedades de naturaleza civil, que tomen la forma de sociedades mercantiles, quedan sujetas al Código de Comercio (actualmente la LGSM).

A continuación mostramos un cuadro comparativo de constitución entre una Sociedad Anónima y una Sociedad Civil, que nos permitirá observar de forma más sencilla las diferencias entre ambas sociedades.

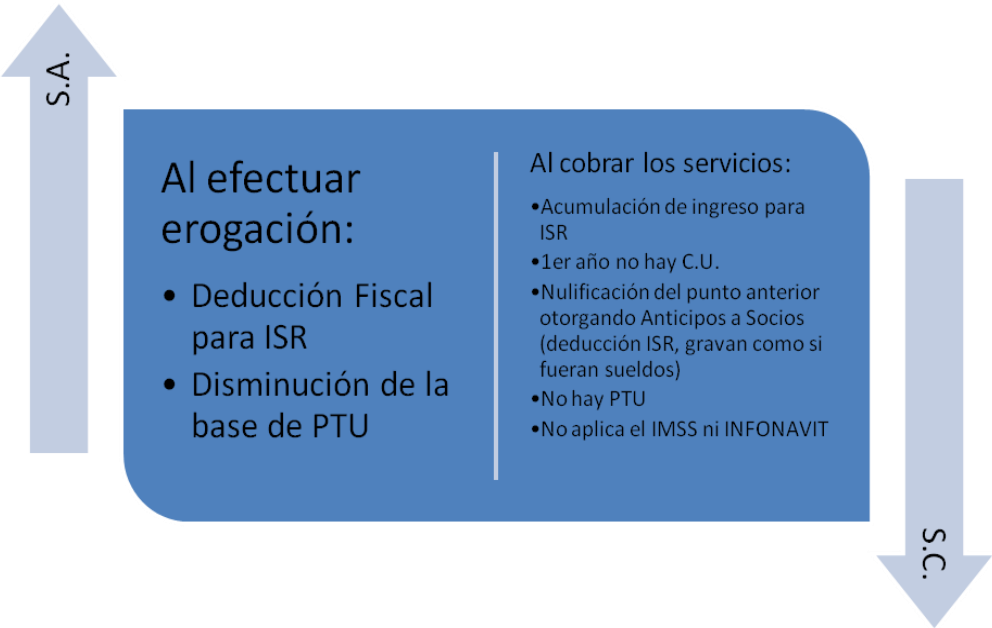
**Tabla 3. Cuadro comparativo entre una Sociedad Anónima (S.A. y una Sociedad Civil (S.C.)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>SOCIEDAD ANONIMA SIGLAS: S. A.</b>	<b>SOCIEDAD CIVIL SIGLAS: S. C.</b>
<b>LEY QUE LA REGULA</b>	Ley general de sociedades mercantiles	Código Civil (local)
<b>CARACTERISTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital representado por acciones nominativas</li> <li>- socios obligados al pago de sus acciones, ya sea en efectivo o en especie</li> </ul>	Su fin es común y preponderantemente económico pero no constituye una especulación comercial
<b>PROCESO DE CONSTITUCION</b>	<p>Simultanea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asamblea de accionistas para hacer proyecto de estatutos.</li> <li>- autorización de la S.R.E.</li> <li>- Protocolización ante notario publico</li> <li>- inscripción en el registro público de comercio.</li> </ul> <p>Nota: solo para la S.A. opera la constitución sucesiva, por suscripción publica</p>	Por contrato privado, pero para que tenga personalidad jurídica propia y surta efectos frente a terceros, se deberá otorgar en escritura pública e inscribirse en el registro público de personas morales no lucrativas
<b>NOMBRE</b>	Denominación	Razón social o denominación
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	Mínimo fijo \$50,000.00 (la ley dice \$50'000,000.00)	No requiere de un capital social, pero si existe este, siempre será fijo debiendo señalarse la aportación de cada socio
<b>RESERVAS</b>	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo	Sin obligación de constituir las
<b>NUMERO DE SOCIOS</b>	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado
<b>DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO</b>	Acción	Reconocimiento de admisión por la asamblea
<b>RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS</b>	<p>Hasta por el monto de sus acciones (aportación)</p> <p>Administradores ilimitadamente</p>	Responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de los socios que administren, los demás socios solo estarán obligados con su aportación, salvo convenio en contrario
<b>PARTICIPACION DE EXTRANJEROS</b>	Catalogada	Según actividades
<b>ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asamblea general de accionistas.</li> <li>- consejo de administración o administrador único</li> <li>- comisario(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asamblea general</li> <li>- socios administradores</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

Conforme al dispositivo citado, por acuerdo de los socios se podría transformar el objeto de la sociedad de manera que se dispusiera realizar actos de comercio y, por lo tanto, a tener una naturaleza mercantil, a continuación mostramos las ventajas de una Sociedad Anónima (S.A.) y una Sociedad Civil (S.C.)

Figura 4. Ventajas de una Sociedad Anónima y una Sociedad Civil.



Fuente: Elaboración propia.

### 1.7.3. Impuesto sobre la renta

#### *Obligaciones*

La sociedad civil tributa, para efectos del ISR, en el Título II de la LISR, relativo a las personas morales, por lo que cuenta en términos de su artículo 86 con las siguientes obligaciones en general (de las cuales se indican las más importantes):



- Llevar la contabilidad de conformidad con el CFF, su Reglamento y el Reglamento de la LISR.
- Expedir comprobantes que reúnan requisitos fiscales.
- Emitir constancias por las retenciones efectuadas a personas físicas.
- Expedir constancias en las que asienten el monto de los pagos efectuados a extranjeros que constituyan ingresos de fuente de riqueza ubicada en México de acuerdo con lo previsto por el Título V de la LISR o de los pagos efectuados a los establecimientos en el extranjero de instituciones de crédito del país, en los términos del artículo 51 de la misma y, en su caso, el impuesto retenido.
- Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio.
- Presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio o la utilidad gravable del mismo y el monto del impuesto correspondiente, ante las oficinas autorizadas dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine dicho ejercicio, indicando la utilidad fiscal y el monto de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.
- Exhibir diversas declaraciones informativas, como de retenciones, pagos a extranjeros, donativos, etc.
- Cumplir, de ser el caso, con sus obligaciones en materia de partes relacionadas.

Asimismo, cuenta con la obligación de efectuar pagos provisionales, los cuales realizarán a través del Sistema de Pago Referenciado (SEDEPA), pues el artículo 31 del CFF precisa que las declaraciones deben presentarse a través de los medios y formatos electrónicos que señale el SAT mediante reglas de carácter general.

En este tenor, la regla II.2.8.5.1. de la RMISC 2013 establece que el SEDEPA se aplicará en las fechas y para los diversos sectores que se den a conocer conforme al calendario publicado en la página de Internet del SAT, y desde diciembre de 2011 se determinó que a partir de febrero de 2012 todas las personas morales (incluidas las sociedades civiles por disposición expresa del artículo 8o de la LISR) presentarían sus pagos provisionales por medio del SEDEPA.

## **1.8. Asociación en Participación**

Es de gran importancia contar con una estrategia para aprovechar al máximo y potencializar los recursos de las empresas en el ámbito financiero, administrativo, económico y operativo, logrando esto con la exploración de diversas figuras jurídicas que brinden seguridad jurídica, ante estos retos el contrato de Asociación en Participación (A en P) permite alcanzar este objetivo en la planeación financiera, esta concede realizar cualquier actividad comercial mercantil con las aportaciones de las partes, una con recursos materiales o económicos y la otra dirigir y administrar la negociación, cuyos resultados se comparten según lo convenido, siendo una opción de negocios sin muchas formalidades o tramites.

### **1.8.1. Características**

La Asociación en Participación es un contrato por el cual una persona física o moral concede a otras que le aportan bienes o servicios, otorgando una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio este contrato esta normado por la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) en los artículos de 252 a 259. (Anexo 1)

En este convenio participan personas con distintas facultades y características, por una parte los asociados quienes aportan bienes, efectivo o servicios, por la otra los asociantes, personas morales o físicas que representan a la empresa, responsables de organizar, dirigir y controlar el objeto del contrato.

La A en P sirve cuando se desea participar en un determinado proyecto sin tener una responsabilidad directa sobre sus consecuencias jurídicas, de esta manera se pretende salvaguardar el patrimonio y no exponerlo, con la certeza y seguridad jurídica de lo aportado.

La A en P permite otorgar algunos bienes, dinero o servicios al asociante para que este en nombre propio y representando al negocio, logre el fin para el cual fue creado sin involucrar a los asociantes, pero haciéndolos partícipes de las utilidades o pérdidas.

De esta manera, un asociado puede integrar parte del patrimonio a este tipo de contrato, haciendo partícipe de los beneficios a los asociantes o asociados, siempre y cuando estos también aporten sus servicios o bienes.

### **1.8.2. Personalidad jurídica**

El artículo 253 de la LGSM nos especifica que la Asociación en Participación no tiene personalidad jurídica, sin embargo el Código Fiscal de la Federación (CFF) desde hace algunos años se la otorgó. Actualmente se regula en su artículo 17-B

exclusivamente para efectos tributarios, ya que en materia mercantil solamente es un contrato.

La A en P es una persona moral, y cumplirá con sus deberes fiscales en los mismos términos y bajo las mismas disposiciones que se han establecido para esos entes.

En materia tributaria, y en los medios de defensa que se interpongan en contra de las consecuencias derivadas de las actividades empresariales realizadas mediante la A en P, el asociante la representará. Asimismo, tendrá en territorio nacional el domicilio de este.

Dicho contrato debe constar por escrito, pero no tiene personalidad jurídica ni razón social o denominación, y en él se fijarán los términos, proporciones y demás condiciones objeto del contrato, además, salvo pacto en contrario, para la distribución de las utilidades y de las pérdidas, se observará lo dispuesto en el artículo 16 de la LGSM, es decir, se distribuirán en proporción a sus aportaciones o la mitad de las ganancias a los socios industriales, y en todo caso las pérdidas que correspondan a los asociados no podrán ser superiores al valor de su aportación. La distribución de las utilidades generalmente no se somete a estas restricciones, pues en el contrato se especifican claramente las proporciones en que se distribuirán las mismas.

En este contrato, el asociante obra en nombre propio y no habrá relación jurídica entre los terceros y los asociados. Los bienes aportados por estos últimos pertenecen en propiedad al asociante, a no ser que por la naturaleza de la aportación fuere necesaria alguna otra formalidad, o se estipule lo contrario y se inscriba la cláusula relativa en el Registro Público de Comercio (arts. 256 y 257 de la LGSM).

Esta figura se ha concebido como una sociedad oculta que sólo rige o surte efectos entre las partes que la constituyen, es decir que es de manera privada, al carecer de personalidad jurídica y desasociarse la relación entre los asociados y los terceros, donde el asociante obra en nombre propio y los bienes aportados pertenecen en propiedad a éste. Esta modalidad de negocios se ha utilizado con mucho éxito, pues la facilidad y prontitud en el acuerdo de voluntades se reduce a plasmarlos en un contrato simple, salvo que exista la aportación de bienes inmuebles.

### **1.8.3. Aspectos fiscales**

La legislación fiscal dispone que una asociación en participación es el conjunto de personas que realicen actividades empresariales con motivo de la celebración de un convenio y siempre que las mismas, participen de las utilidades o de las pérdidas, derivadas de las mismas. Además, en esta materia sí se le reconoce personalidad jurídica, y tendrá las mismas obligaciones fiscales, en los mismos términos y bajo las mismas disposiciones, establecidas para las personas morales. Esta aparente contradicción podría hacer pensar en invocar la vulneración del principio de legalidad tributaria consignada en el artículo 31, fracción IV de la CPEUM, pues cuando una ley ordinaria otorga una regulación a un acto jurídico, éste debiese permanecer en todos los cuerpos legales, de lo contrario se desnaturaliza dicho acto, al tener distintos atributos; por ejemplo, mientras la legislación mercantil señala que no hay personalidad jurídica, la fiscal se la otorga.

Sin embargo, esta interpretación sería poco objetiva, toda vez que el legislador tiene la facultad de imponer tributos, y el sujeto pasivo se está delimitando en la ley fiscal, donde se equipara un acto jurídico a una persona moral, empero su ámbito de

aplicación es únicamente para efectos tributarios y se conservan los efectos legales que otras leyes les otorgan.

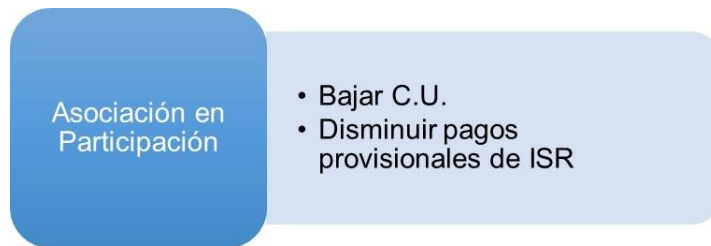
Una de sus obligaciones inicia con la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes: el contrato se identificará con una denominación o razón social, seguida de la leyenda A. en P. o, en su defecto, con el nombre del asociante adicionando dicha leyenda y su domicilio fiscal será el del asociante, cuando figure el nombre de éste. Para la realización de este trámite deberá exhibirse el original del contrato correspondiente, con firma autógrafa del asociante y asociados o de sus representantes legales. (Art. 17-B CFF).

La inscripción de asociación en participación, se efectúa conforme a la ficha de trámite 43/CFF "Inscripción en el RFC de personas morales en la ALSC" del Anexo 1-A. de la Resolución Miscelánea Fiscal para el ejercicio de 2015. (Regla 2.4.12. RMF 2015) (Anexo 2).

Para los efectos fiscales, y en los medios de defensa que se interpongan en contra de las consecuencias fiscales derivadas de las actividades empresariales realizadas a través de la asociación en participación, el asociante representará a dicha asociación.

Algunas ventajas de utilizar la asociación en participación son las siguientes:

**Figura 5. Beneficios de la Asociación en Participación.**

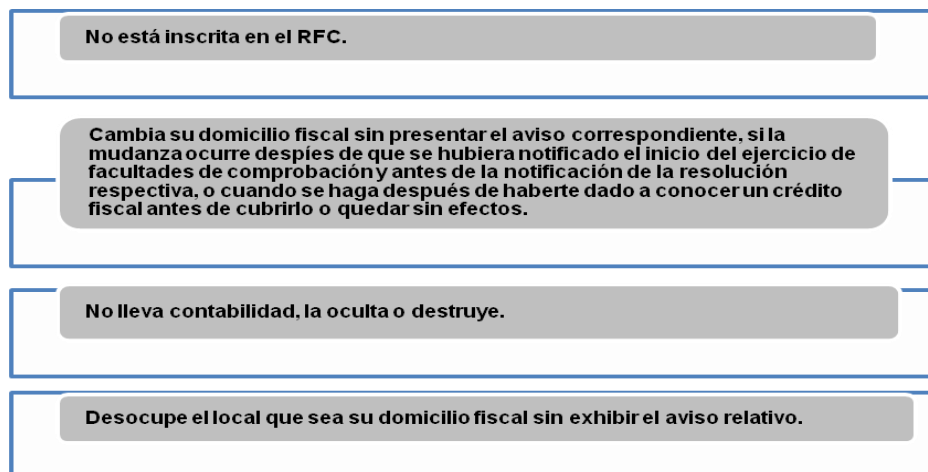


**Fuente: Elaboración propia.**

#### **1.8.4. Responsabilidad solidaria**

Los socios tendrán el carácter de responsables solidarios respecto de las contribuciones que se hubiesen causado en relación con las actividades realizadas mediante la A en P, en la parte del interés fiscal que no alcance a ser garantizada por los bienes de la misma, si está (art. 26, fracc. XVII, CFF) en los siguientes supuestos:

**Figura 6. Motivos por el que los asociados son responsables solidarios.**



**Fuente: Elaboración propia con base en Art. 26 Frac. XVII CFF.**

La responsabilidad no excederá de la aportación hecha a la A en P durante el periodo de que se trate.

#### **1.8.5. Obligaciones en el Impuesto Sobre la Renta**

Toda vez que para efectos fiscales se le considera una persona moral, por prescripción de los artículos 1o y 7o de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) deberá tributar en el Título II y por ende, se le incorporan todas las obligaciones previstas en las normas aplicables, donde destacan las siguientes:

- Declaraciones del ejercicio y provisionales, en cuyo caso en el primer ejercicio no se presentarán los pago provisionales y a partir del segundo se determinará el coeficiente de utilidad con información del propio contrato (arts. 9, 13 y 14 de la LISR).
- Las aportaciones que se reciban dependiendo el tipo de bien, podrían ser activos fijos, mercancías, etc., conformarán la Cuenta de Capital de Aportación (art. 78, último párrafo de la LISR), siempre y cuando se consigne claramente en el contrato que la aportación es en propiedad y se cumplan las formalidades respectivas o no exista pacto en contrario.
- Para el asociado que las aporta, constituirán un ingreso acumulable cuando se entreguen en propiedad (art. 14, fracción I del Código Fiscal de la Federación).
- Las utilidades que entregue la A en P tendrá el efecto de dividendos, se aplicará lo previsto en los artículos 10 y 77 de la LISR, y cualquier cantidad que se entregue a los contratantes se entenderán dividendos, salvo que corresponda a operaciones distintas a estos conceptos, como podrían ser el pago de intereses por algún financiamiento, y éste se realice bajo las restricciones del mercado.



- Se constituirá la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta. La distribución de utilidades es congruente, tanto en la regulación mercantil, pues está prevista su distribución, como en el ámbito tributario donde únicamente se norma su efecto fiscal; en cambio, las pérdidas no tienen un efecto común, ya que la legislación mercantil ordena que se les participe en forma proporcional al asociante y a los asociados, pero en la LISR, aquéllas corresponden a la A en P y sólo se aplican contra utilidades (art. 57).
- Los derechos que derivan de la A en P representados por un porcentaje de las utilidades o pérdidas derivadas de la actividad empresarial corresponden a los contratantes y éstos pueden cederlos a terceros, en cambio los derechos incorpóreos de las acciones no sólo otorgan una participación en las utilidades, sino representan el capital. Sin importar estas diferencias, el artículo 22, último párrafo de la LISR le otorga los mismos efectos fiscales a la cesión de derechos en la A en P que a la enajenación de las acciones de una sociedad.

En conclusión, esta figura determina su resultado fiscal, acumula sus ingresos, paga el ISR y cumple con sus obligaciones de ese impuesto, de la misma manera que una persona moral del Título II de la LISR.

#### **1.8.6. Obligaciones del asociante y el asociado**

La A en P como persona moral será la encargada de cumplir con sus obligaciones frente al fisco, pero bajo determinadas circunstancias el asociante será responsable solidario.

El individuo con esa calidad se considera como un socio o accionista y se tendría que dar de alta como tal en el RFC, por lo tanto, declarar y pagar el impuesto correspondiente derivado de las utilidades que perciba por las actividades realizadas por la A en P.

### **1.8.7. Obligaciones en el Impuesto al Valor Agregado**

Los artículos 1o, 8 y 14 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) señalan que las personas físicas o morales que en territorio nacional, realicen actos por la enajenación de bienes o la prestación de servicios, se considerarán sujetos al pago de ese impuesto, siempre y cuando esos actos sean considerados objeto del mismo.

La A en P, al tener la naturaleza fiscal de una persona moral, deberá cumplir todas las obligaciones de este impuesto, entre otras:

- Determinar y enterar el impuesto por los actos o actividades que realice (art. 5-D).
- Trasladar el impuesto a los adquirentes de los bienes o servicios (art. 1o).
- Retener el impuesto cuando así proceda (art. 1-A).
- Expedir constancias y presentar declaraciones informativas (art. 31, fracciones V a la VIII).

Con fundamento en el artículo 8o de ese ordenamiento, las aportaciones de bienes en propiedad constituyen una enajenación, la cual causará un IVA, cuyo impuesto

sólo podrá acreditarse cuando la A en P lo pague en cualquiera de las formas previstas en el artículo 1-B de la LIVA, sin que en ningún caso se entienda que el pago se materializa con el valor que se refleje en la CUCA, pues se podría interpretar que contraviene la naturaleza jurídica de las aportaciones el pretender darle esa connotación a una contribución; es decir, que se pueden aportar las contribuciones.

En tanto no se haga el citado pago no procederá el acreditamiento correspondiente. A su vez, quien aporte los bienes y sea sujeto del IVA deberá incluir ese acto con sus demás actos gravados y pagar el impuesto relativo, y quien no lo sea lo pagará como un acto accidental dentro de los 15 días siguientes a la aportación; en ambos casos, siempre que sea efectivamente cobrado (arts. 5-D, 11 y 33).

#### **1.8.8. Disolución y liquidación**

La terminación del contrato obedece al término fijado en el contrato o por acuerdo de las partes, y los activos o utilidades pendientes se deberán repartir según lo establecido en el mismo, pero de ninguna forma puede entenderse que debe someterse a un procedimiento de disolución y liquidación, porque esta regulación no le es aplicable. Por tanto, en el aspecto fiscal tampoco le aplicarán las disposiciones relacionadas. No obstante, las utilidades o bienes que se entreguen serán retiros de capital o dividendos, y después de afectar la CUCA y la CUFIN, la A en P deberá cubrir el impuesto correspondiente previamente a la entrega de esos conceptos.

### **1.8.9. Reflexiones**

La A en P es un instrumento que sirve en la planeación patrimonial para obtener recursos esquivando el riesgo directo, sin embargo, el hecho de que para efectos fiscales se considere como una persona moral desvirtúa en cierta medida su finalidad, y pudiera generar algunas distorsiones entre la LGSM y la legislación tributaria, aunque esto no impide aprovecharla.

Esta modalidad ofrece un escenario atractivo, al permitir segmentar negocios sin necesidad de formalizar o crear nuevas sociedades, sin limitación a plazos o importes de aportaciones, por lo que puede constituirse en una buena opción para orientar inversiones productivas con mayores expectativas de crecimiento al poder compartir intereses económicos con otras personas a través de un simple contrato.

Ciertamente el legislador se inspiró en una regulación universal, al dotarle la naturaleza de una persona moral para efectos fiscales, lo que le ha facilitado la recaudación con este tipo de contribuyentes, pero como algunas normas imperfectas, no actualizó todos los actos jurídicos con ella relacionados, lo que propicia de alguna manera inseguridad jurídica que con el conocimiento y una respetuosa relación con la autoridad seguramente se podrá superar.

### **1.9. Arrendamiento**

El arrendamiento de bienes inmuebles es una de las actividades económicas más lucrativas que existen, debido a que después de una inversión inicial, se pueden

obtener ingresos periódicamente y a largo plazo. Sin embargo, estas operaciones tienen algunos efectos fiscales que se deben considerar.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 2398 del Código Civil Federal (CCF), existe arrendamiento cuando las dos partes contratantes se obligan recíprocamente, una, a conceder el uso o goce temporal de una cosa, y la otra, a pagar por ese uso o goce un precio cierto. Su duración no puede exceder de 10 años para bienes destinados a casa-habitación, 15 años para el comercio o 20 años para la industria.

Las partes que intervienen en este contrato son:

- Arrendador o dueño de la cosa (inmueble).
- Arrendatario o persona a la que se le concede el uso o goce temporal de la cosa (inmueble).

Legalmente, se puede mencionar que su existencia depende de la celebración de un contrato, el cual esencialmente es oneroso y transfiere un derecho personal.

### **1.9.1. Implicaciones fiscales**

Estos contribuyentes sólo están obligados al pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y, dependiendo del tipo de inmueble, Impuesto al Valor Agregado (IVA).

A continuación, se muestra cuál es su regulación en materia de ISR.

*Ingresos.* El artículo 114 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) establece que se consideran “ingresos”, por otorgar el uso o goce temporal de inmuebles:

a) El arrendamiento o subarrendamiento y, en general, por otorgar a título oneroso (que implica recibir alguna contraprestación) el uso o goce temporal de bienes inmuebles, en cualquier forma.

b) Los rendimientos de certificados de participación inmobiliaria no amortizables.

Cabe mencionar que los ingresos en crédito se declararán, y se calculará el impuesto hasta el año de calendario en que sean cobrados.

*Deducciones.* Muy al contrario de lo que se cree, este régimen sólo tiene permitido disminuir determinadas deducciones, mismas que deberán estar efectivamente erogadas (artículo 147, fracción IX de la LISR).

A continuación se enlistan algunas posibles deducciones para este régimen:

- Impuesto predial correspondiente al año de calendario.
- Contribuciones locales de mejoras, de planificación o de cooperación, para obras públicas.

- Impuesto local (cedular) sobre los ingresos por otorgar el uso o goce temporal de bienes inmuebles.
- Gastos de mantenimiento que no impliquen adiciones o mejoras y por consumo de agua, siempre que no los pague el arrendatario.
- Intereses reales pagados por préstamos utilizados para la compra, construcción o mejoras de los bienes inmuebles.
- Salarios, comisiones y honorarios pagados, así como los impuestos, cuotas y contribuciones que conforme a la LISR les corresponda cubrir sobre dichos salarios.
- Primas de seguros que amporen los bienes respectivos.
- Inversiones en construcciones, incluyendo adiciones y mejoras.
- Rentas pagadas por el arrendatario al arrendador.

Cabe mencionar que las personas físicas tienen un estímulo fiscal al poder aplicar un 35% de deducción ciega siempre y cuando renuncien al resto de deducciones antes mencionadas.

## **CAPÍTULO 2. DINÁMICA DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS - FISCALES EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA**

### **2.1. Descripción de la empresa**

Como se mencionó anteriormente por políticas de la empresa no se revelará el nombre oficial de ésta, sin embargo para efectos prácticos nos referiremos a la compañía como “Empresa de estudio S.A. de C.V.”.

#### **2.1.1. Historia**

Le empresa existe hace ya más de 70 años, fue fundada en 1939 en Wolfsburg, Alemania por cuatro socios.

Dicha empresa surgió como una empresa familiar pasando de ser una empresa de mudanzas y convirtiéndose con el tiempo en uno de los principales proveedores internacionales de partes y servicios logísticos con valor añadido para la industria automovilística.

Como empresa familiar se establece la continuidad de la propia organización y la evolución de la cultura de ésta como sus objetivos principales; gracias a esto, se genera un entorno de trabajo personal y de confianza, así como una política de



personal sostenible con el objetivo del empleo a largo plazo. Uno de los objetivos de la empresa es lograr que los trabajadores se sientan estrechamente vinculados a la misma e identificarse ampliamente con ella.

La Empresa de estudio S.A. de C.V. cuenta con más de 18,000 empleados en 50 centros por todo el mundo. El Grupo tiene sus raíces en una empresa oficialmente autorizada de portes y de transporte de muebles fundada en 1939 en Wolfsburg. Desde 1967, la empresa se hizo cargo de los primeros transportes regionales para Volkswagen.

El camino hacia un rápido desarrollo de la compañía se inició en 1985, con la inclusión de servicios de logística. En 1992, la compañía volvió a ampliar significativamente su cartera de servicios con la expansión en el área de la logística de valor añadido. En ese mismo año, su primera sucursal europea comenzó a funcionar en Bruselas.

En 1994, la empresa de estudio adquirió KWD Karosseriewerke Dresden, lo que significó una entrada en la producción de componentes y módulos de carrocería. En 1995, comenzó la globalización de la empresa con la fundación de la primera sucursal en Sudáfrica. Más adelante se establecieron sucursales en México y Brasil.

Con la creación de establecimientos en la República Checa, Polonia y Eslovaquia en 1999, se inició la apertura en los mercados de Europa del Este y desde 2003, la organización también está presente en el prometedor mercado chino.

La Supply Chain del Grupo se completó en el 2008 mediante la integración de conjuntos de piezas soldadas en la división logística. Desde el 2009, la organización está presente en EE.UU., y a partir del 2010 también en la India.

## **2.1.2. Filosofía empresarial**

### **2.1.2.1. Misión**

La aspiración de esta organización es contribuir con el éxito empresarial de sus clientes mediante el desarrollo e implementación de soluciones logísticas a medida y cadenas de valor añadido.

### **2.1.2.2. Visión**

Su objetivo principal es convertirse en el proveedor líder a nivel mundial en servicios de logística de valor añadido para la industria automovilística. Dicho objetivo se alcanzará mediante la profesionalidad de cada proyecto con base en los principios de gestión LEAN.

### **2.1.2.3. Valores**

Los valores que se desarrollan en los colaboradores de la empresa son los siguientes:

- Innovación.
- Compromiso.
- Lealtad.
- Coraje.
- Objetividad
- Espíritu de equipo.
- Responsabilidad.
- Fiabilidad.
- Confianza.
- Orientación hacia los objetivos.

### **2.1.3. Productos**

Aunado a lo anterior, se ofrecen productos para el sector automotriz enfocados al desarrollo de la industria metalmecánica enfocado en la innovación con el fin de estar en la vanguardia del mercado a nivel mundial.

- Componentes exteriores pintados como defensas, puertas traseras, salpicaderas y alerones.
- Módulos frontales, incluyendo el extremo delantero técnico o estructural y el sistema de enfriamiento del motor.
- Piezas estructurales compuestas como pisos, estructuras para techos, orificios para cables de remolque y sistemas de absorción de impacto.

Asimismo la compañía es líder en el diseño y manufactura de asientos para automóviles. El Grupo produce la línea completa de componentes que se utilizan en los asientos para automóviles:

- Marcos de asientos.
- Mecanismos y motores.
- Relleno.
- Fundas para asientos.
- Accesorios.
- Sistemas electrónicos y neumáticos.

Con respecto a los productos, la Empresa de estudio S.A. de C.V. aplica la prioridad más alta a la especialidad en compuestos. El reto es doble: reducir el peso del vehículo en tanto que se mantienen los costos de producción bajo control.

La meta del Grupo es desarrollar materiales, procesos y productos que un día se puedan producir en serie. Con este fin, aprovecha los conocimientos adquiridos a través de su trabajo en autos deportivos de alto desempeño para adaptar los procesos y productos a los requerimientos de los programas de alto volumen.

#### **2.1.4. Objetivo**

El objetivo es lograr ser el principal proveedor global en servicios de logística de valor añadido en la industria automovilística.

*“Como uno de los principales proveedores de servicios de logística y abastecedores de la industria automovilística a nivel internacional, es nuestra ambición contribuir, mediante el desarrollo e implementación de soluciones logísticas a medida y cadenas de valor optimizadas, al éxito empresarial de nuestros clientes”.*

En el control de estas cadenas de suministro y la prestación de servicios de valor añadido, nuestros principios para dirigirnos son: fiabilidad, innovación y profesionalidad. Además, la excelencia logística es siempre nuestra meta principal.

El elemento clave para el cumplimiento diario de este objetivo son en definitiva, los empleados. Sólo gracias al trabajo responsable de los más de 18,000 empleados en todo el mundo, se puede garantizar procesos seguros y optimizarlos continuamente.

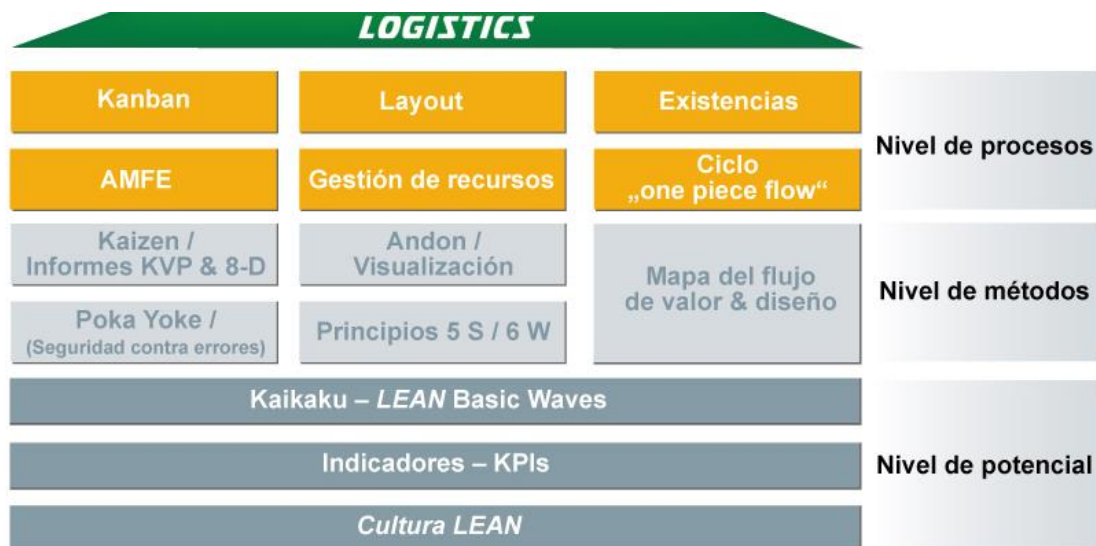
“Nuestra meta definida por convertirnos en el proveedor líder a nivel mundial en servicios de logística de valor añadido para la industria automovilística, se alcanzará mediante la profesionalidad de los proyectos con base en los principios de gestión LEAN.” Nikolaus Kuelps (CEO).

A continuación mencionamos un poco de la historia y los principios LEAN para que quede más clara la parte de logística que vende la compañía:

Ya a mediados de los años 50, Taiichi Ohno comenzó a desarrollar los métodos y principios del enfoque LEAN en forma del sistema de producción Toyota (TPS), y a introducirlos en la producción de automóviles en serie de Toyota, por entonces extremadamente atrasada y de baja calidad (Schnellecke, 2015).

Un principio clave del enfoque LEAN es la transformación del flujo de trabajo, estandarizando y optimizando permanentemente todos los procesos a través de todas las funciones de la empresa – de modo integral y continuo, sin límites entre departamentos, divisiones o países.

Figura 7. Procesos Lean de la Empresa de estudio.



Fuente: Elaboración propia con base en los principios LEAN de la organización.

#### 2.1.4.1. Las cuatro reglas fundamentales del enfoque LEAN

- Todos los trabajos deben estar estandarizados en gran medida con respecto a su contenido, desarrollo y coordinación.
- Todas las relaciones con clientes o proveedores (externa e internamente) deben ser directas, y debe haber un método de “sí o no” inequívoco.
- El ciclo de cada producto y cada servicio debe ser simple y directo.
- Todas las mejoras deben ser coherentes con la metodología estandarizada, y deben llevarse a cabo bajo la dirección del "maestro" (sensei) al más bajo nivel de organización posible. (Lean Solutions, 2015).

#### **2.1.4.2. Filosofía y estrategia LEAN de la Empresa de Estudio S.A. de C.V.**

Mediante la aplicación coherente y a nivel global en toda la empresa del programa de excelencia logística, así como su fijación como componente esencial de la filosofía y estrategia corporativa, aumentan desde el primer paso la competitividad y la productividad, y a largo plazo también el valor de la empresa.

Lo anterior permite lograr un aumento de la productividad y prevención de errores, pero también una disminución de los tiempos de reacción y mayor transparencia en todas las funciones y procesos de la empresa; estos son factores importantes en la competencia por los clientes y la cuota de mercado. En estos factores es en donde se ven decisivas las ventajas competitivas para los clientes y la empresa de cara al futuro.

Los cuatro principios básicos del "LEAN-Thinking" se centran en los clientes y sus necesidades individuales, así como en una organización óptima y continuamente mejorada de la logística.

#### **2.1.5. Calidad y medio ambiente**

La Empresa de estudio tiene el objetivo claro de ser el "Best in Class". El sistema integrado de gestión, que pone en primer plano la calidad y el medio ambiente, sienta las bases para ello. Esto implica el seguimiento, control y mejora continua de los procesos de la empresa.

Cabe mencionar que se da especial importancia a:

- La prestación diaria de servicios acordes a los requisitos de calidad y ecológicos.
- La flexibilidad de respuesta a las necesidades de nuestros clientes.
- La reducción y prevención de la contaminación.
- El ahorro de recursos.

Aquí damos algunos ejemplos de cómo la protección del medio ambiente se vive en la Empresa de estudio S.A. de C.V.:

- Uso de Fleetboard.
- Paneles fotovoltaicos en los tejados de nuestras naves.
- Uso de camiones con la clasificación Euro-5.
- Separación de los residuos industriales.
- Uso de prensas para residuos industriales.
- Estación de carga rápida de carretillas elevadoras de última generación.

### **2.1.6. Certificados**

Todas las empresas del Grupo tienen un sistema de gestión de calidad certificado. El tipo de los certificados depende del área de actividad y las necesidades específicas del cliente. Dependiendo del cliente, las instalaciones están certificadas de acuerdo con las normas ISO 9001:2008, VDA 6.1, ISO TS 16949:2009 e ISO 14001:2004.

### **2.1.7. Estructura**

La gestión de calidad de la Organización es dirigida de forma centralizada desde la sede central en Wolfsburg.



El personal responsable de cada región garantiza una comunicación eficiente con el departamento central responsable de calidad y del medio ambiente, por una parte y con los responsables de calidad de cada emplazamiento, por otra.

De esta manera, siempre se está cerca de la ejecución y se puede responder inmediatamente a las necesidades del cliente.

### 2.1.8. Gestión de Proyectos

La empresa cuenta con un enfoque y metodología de la “gestión de proyectos e implementación”, a continuación mencionamos las fases por las que pasa un proyecto y por medio del cual se rige la organización.

Figura 8. Fases por las que pasa un proyecto en la empresa.



Fuente: Revista de la organización 2014.

### **2.1.9. Logística de suministro**

La empresa de estudio garantiza el suministro completo de piezas y módulos a las fábricas de automóviles y de componentes.

Entre otras cosas, la empresa se encarga del suministro a fábricas para Volkswagen en Mosel, Dresden, Puebla (México), Uitenhage (Sudáfrica) y Taubaté (Brasil), también para Chrysler, General Motors y Ford en México, para Nissan en Sudáfrica y para Porsche en Leipzig.

En todo el mundo, los centros de logística de la compañía aseguran el suministro de materiales a los productores de automóviles. Los emplazamientos han sido seleccionados de manera que se garantice la gestión y coordinación óptimas de todos los procesos logísticos y de transporte. La empresa se encarga de los complejos flujos de mercancías, del abastecimiento a la producción orientado a la demanda y, de este modo, contribuye decisivamente a la seguridad de los procesos en las fábricas.

### **2.1.10. Administración de almacenes**

La empresa se ocupa de la administración personalizada de almacenes para proveedores y fabricantes. La gama de servicios basados en las necesidades individuales del cliente va desde la planificación y el diseño completo del almacén, hasta la optimización de inventarios y la reducción de plazos de entrega.

Los almacenes diseñados por la compañía están dotados de equipos y sistemas informáticos de última generación. De este modo, se garantizan procesos de almacenamientos efectivos, sencillos y económicos.

### **2.1.11. Secuenciación/Preparación de pedidos**

La empresa de estudio emplea procedimientos propios, además de los clásicos, para garantizar el orden correcto del pedido de materiales. La entrega de piezas coordinada con la producción es cada vez más importante en la industria auxiliar.

Para satisfacer esta demanda en todo momento, la empresa ha desarrollado expresamente procedimientos avanzados como “pick-by-point”, “pick-by-light” o “pick-by-voice”.

Según su tamaño, se encargan los componentes en recipientes hechos a medida de las necesidades del cliente y se llevan hasta la línea de producción. Además, se busca secuenciar y enviar al lugar de montaje paquetes completos de hasta 200 piezas diferentes.

### **2.1.12. Transportes JIT y JIS**

Con los transportes “just in time” y “just in sequence”, se garantiza la seguridad de la producción al fabricante. La larga experiencia en el sector ayuda a conseguir procesos logísticos estables y seguros en el suministro puntual y personalizado de las líneas de producción. Las entregas sincronizadas con la producción son planificadas por la compañía hasta el mínimo detalle y controladas electrónicamente, para garantizar la continuidad de la producción en todo momento. Aquí también son de muy especial importancia los aspectos de control de intervalos, plazos y enfoque en casos de emergencia.

La fiabilidad de nuestros transportes JIT/JIS está asegurada gracias a una logística impecable y precisa así como también al software SJS especialmente diseñado para ello. SJS significa "sistema JIT de la empresa de estudio". Este software posee una interfaz SAP.

### **2.1.13. Line Feeding**

La organización garantiza el suministro diario de la línea de producción en las fábricas de automóviles. Garantizar con exactitud que lleguen a la línea de producción únicamente las existencias verdaderamente necesarias es uno de los requisitos principales en Supply Chain Management. Con su logística de entrada, la compañía garantiza también un abastecimiento preciso de las líneas de producción.

La entrega coordinada con la producción en el lugar del montaje de componentes, volúmenes en secuencia o módulos completos nos permite reducir los tiempos de aprovisionamiento, reducir las existencias en el almacén y aumentar la productividad.

### **2.1.14. Gestión de contenedores y envases vacíos**

Como parte de su servicio integral, la organización proporciona también un manejo fiable de contenedores y envases vacíos.

Todo abastecimiento de una línea de producción presupone un manejo bien pensado de contenedores y envases vacíos. El software especialmente desarrollado para ello nos permite determinar de modo preciso, las cantidades de contenedores y su ubicación. También desde el punto de vista empresarial, es conveniente un trazamiento concreto de los contenedores en circulación y sus ciclos.

Si es necesario, los contenedores propios o los de los clientes son tratados antes de volver a integrarlos en los circuitos. Este tratamiento consiste en la eliminación de los restos de material de embalaje, o también la reparación o pintura de los contenedores.

#### **2.1.15. Control del flujo de material**

En el negocio de los proyectos y como proveedor de logística "Full-Service", la compañía pretende optimizar el flujo de materiales.

El control y seguimiento del flujo de material en la logística son hoy una parte esencial de Supply Chain. Además, la seguridad de los procesos está siempre en primer plano. En nuestro control del flujo de material orientado a los objetivos, se combinan de manera óptima todos los recursos necesarios, tales como áreas de almacenamiento, transportistas, personal, carretillas elevadoras, técnicas de transporte y tecnología de la información (TI). Esto se traduce en beneficios económicos para los clientes y reduce significativamente el tiempo de ciclo.

Se planea y asegura el flujo de materiales, desde la simple entrada y salida de mercancías hasta el abastecimiento completo de la producción de una fábrica de automóviles. Para ello se cuenta con almacenes automáticos para piezas pequeñas de hasta 100,000 plazas, carretillas elevadoras que se pueden utilizar en espacios muy reducidos y zonas de recogida equipadas con la última tecnología.

### 2.1.16. Quality Service

La empresa de estudio ofrece soluciones personalizadas para garantizar la máxima calidad del producto. El quality service acompaña y supervisa los productos desde la producción, pasando por el almacenamiento, hasta la entrega al cliente. Se realizan controles de calidad y de existencias, se supervisan los procesos y se lleva a cabo también trabajos de acabado en los productos. Este servicio complementa la oferta relacionada con Supply Chain (Manual de la Empresa de estudio S.A. de C.V., 2015).

Algunos de nuestros principales clientes son los siguientes:





## 2.2. Política de personal y contexto laboral

El espíritu de la empresa (principios de trabajo en equipo y dirección) sirve para que todos los trabajadores puedan orientar su manera de actuar. Es lo que representa la estructura internacional de valores de la empresa y lo que logra la unión en todos los centros de trabajo de la Empresa a nivel mundial.

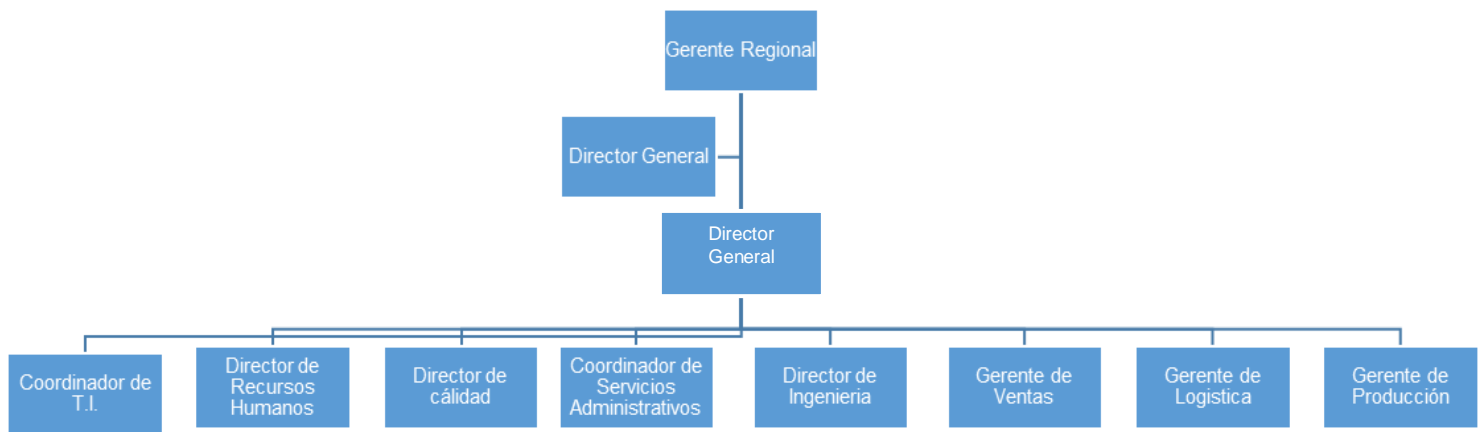
El espíritu de la empresa muestra cómo se proyecta el trabajo en equipo con trabajadores, colegas y superiores, así como los procedimientos relacionados con los clientes, los proveedores y terceras personas, pues solo juntos se puede afrontar con éxito los retos del futuro y, por ende, garantizar la consecución de los objetivos.

Gracias al empeño de nuestro personal logramos en 2013, 874 millones de euros en todo el grupo, así que lograr que la empresa pueda cumplir con este espíritu es responsabilidad de todos los trabajadores y trabajadoras.

### 2.2.1. Organigrama

A continuación presentamos la estructura de la empresa a nivel México de cómo es que está organizado el sector laboral, cabe mencionar que debido a que se trata de una empresa de más de 18 mil empleados; alrededor de ocho mil en la República Mexicana, solo mencionamos los niveles jerárquicos más altos.

Figura 9. Organigrama de la empresa de estudio.



Fuente: Elaboración propia con base en la estructura organizacional de la empresa de estudio.

### 2.3. Estrategias Aplicadas

La empresa a lo largo del tiempo ha buscado aplicar estrategias con el fin de optimizar recursos materiales, humanos, financieros y de tiempo, por lo que ha llevado a cabo diferentes acciones con el fin de generarle a la empresa beneficios económicos.



Sin embargo a pesar del gran esfuerzo realizado, nos hemos percatado sobre la falta de estrategias fiscales utilizando algunas estrategias que no le han generado valor a la empresa, sino que por el contrario le han acarreado perjuicios de seguridad jurídica y cobro de accesorios de impuestos así como actualizaciones y recargos.

Cabe mencionar que a pesar de que se ha buscado utilizar estrategias financieras con impacto fiscal y con el enfoque siempre hacia el logro del beneficio de la empresa, se han aplicado de forma incorrecta las ideas propuestas, lo que ha acarreado una serie de re trabajos innecesarios.

Es por eso que en esta ocasión decidimos abordar estrategias financieras con impacto fiscal con el fin de obtener beneficios económicos en la organización. En el siguiente capítulo abordamos el caso práctico en donde se puede visualizar de forma concreta los beneficios de lo propuesto en el presente trabajo.

Cabe mencionar que como estrategias fiscales que aplica la organización solamente utiliza la figura de outsourcing y hasta el ejercicio 2013 el estímulo fiscal de la deducción inmediata, sin embargo con la reforma fiscal de 2014 este estímulo dejó de estar en vigor por lo que hasta ahora solo existe el outsourcing como estrategia financiera con impacto fiscal, mediante la aplicación de esta figura jurídica la organización busca reducir su carga tributaria y compartir la responsabilidad con otra organización, así mismo se aplican deducciones como donativos autorizados, sin embargo no con el tope máximo que permite la ley por lo cual tenemos un área de oportunidad fuerte que explotar y que aplicar, es por eso que en el capítulo siguiente se abordaran las figuras jurídicas de Sociedad Civil, el contrato de Asociación en Participación y Arrendamiento de persona física, aplicados mediante cálculos comparativos pudiendo visualizar el impacto económico que tendrá el uso de las mismas.

## CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Las políticas fiscales tienen su origen en las finanzas públicas del Gobierno Federal, que son instrumentos implementados para hacerse llegar de recursos económicos suficientes que reorientan hacia una mayor y mejor distribución del gasto público. En los últimos años los contribuyentes sujetos a cumplir con sus obligaciones fiscales han llevado a cabo la implementación de diversas estrategias fiscales, opciones u oportunidades que las mismas disposiciones fiscales vigentes permiten, cuyo objetivo principal es la optimización de la carga tributaria.

Con el fin de ejemplificar y demostrar lo dicho en los capítulos anteriores, concretando todo lo investigado en un caso práctico que será de sumo interés para la Organización objeto de estudio y en donde, sin duda alguna se lleva a cabo la aplicación de las estrategias financieras fiscales aquí descritas, presentamos el siguiente caso práctico que incluye lo siguiente:

- Cálculo anual de una Sociedad Anónima y determinación del resultado fiscal así como coeficiente de utilidad.
- Cálculo anual de una Sociedad Civil y determinación del resultado fiscal así como coeficiente de utilidad.
- Cálculo anual de Arrendamiento de Persona Física.
- Cálculo comparativo de una Asociación en Participación.

**Figura 10. Figuras jurídicas a aplicar en la planeación financiera.**



**Fuente: Elaboración propia.**

### **3.1 Sociedad Anónima**

A continuación presentamos la determinación de un impuesto anual de una Sociedad Anónima, calculado de acuerdo al artículo 9 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente que a la letra menciona:

“Artículo 9. Las personas morales deberán calcular el Impuesto Sobre la Renta, aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 30%.

El resultado fiscal del ejercicio se determinará como sigue:

I. Se obtendrá la utilidad fiscal disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas por este Título y la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas pagada en el ejercicio, en los términos del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

II. A la utilidad fiscal del ejercicio se le disminuirán, en su caso, las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de ejercicios anteriores.

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaración que presentarán ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en la que termine el ejercicio fiscal (LISR, 2015).

Es importante aclarar que el siguiente ejemplo se utiliza con datos no reales de la Empresa de estudio S.A. ya que por políticas de la empresa se busca salvaguardar la integridad de la organización no exponiendo la información hacia el público en general.

**Tabla 4. Cálculo anual de ISR de una S.A.**

<b>EMPRESA SA DE CV</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADO FISCAL</b>	
<b>EJERCICIO 2015</b>	
Ingresos Acumulables	719,423,392
(-) Deducciones Autorizadas	529,882,024
(=) Utilidad Fiscal	189,541,368
(-) PTU Pagada	13,347,258
(-) Pérdidas Fiscales Actualizadas	21,390,600
(=) Resultado Fiscal	154,803,510
(x) Tasa ISR	30%
(=) ISR del ejercicio	<b>46,441,053</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Como vemos en el cálculo anterior se tiene un cálculo anual con deducciones autorizadas estrictamente indispensables, así como la reducción tanto de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) como de la aplicación de las pérdidas fiscales de ejercicios anteriores dando como resultado el Impuesto Sobre la Renta a cargo.

Derivado de lo anterior y con base en lo dicho en los capítulos anteriores presentamos el caso de una S.A. aplicando una deducción adicional por el pago de una factura por concepto de prestación de servicios adquirido a una S.C. que por mencionar algunos pueden ser por los siguientes servicios:

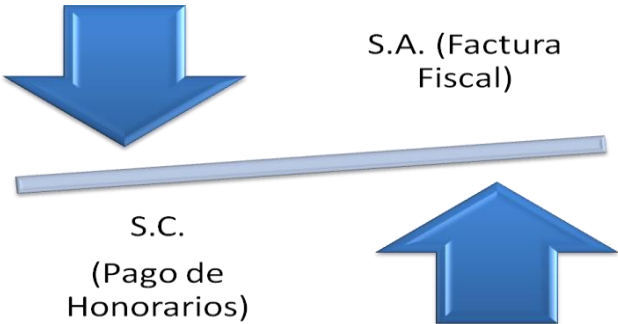
**Figura 11. Casos de pagos de honorarios a una S.C.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

En este caso la acción a realizar es que la S.A. adquiera servicios de una S.C. por lo tanto la S.A. obtendrá una factura deducible de impuestos y a su vez la S.C. generará ingresos por los cuales está obligado al pago de contribuciones y la declaración de las mismas.

**Figura 12. Transacción entre una S.A. y una S.C.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

### **3.2. Cálculo anual de una Sociedad Anónima con operaciones con una Sociedad Civil**

Conforme a lo mencionado anteriormente el siguiente caso es el mismo cálculo anual con una deducción adicional por concepto de pago de honorarios a una S.C. lo que por consecuencia acarrea un incremento en las deducciones autorizadas y una disminución tanto en la base del impuesto como en el ISR a cargo de la organización, dando por consecuencia un ahorro financiero atractivo para la empresa.

**Tabla 5. Cálculo anual de ISR de una S.A. con la deducción de servicios recibidos de la S.C.**

<b>EMPRESA SA DE CV</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO FISCAL CON PLANEACIÓN</b>		
<b>EJERCICIO 2015</b>		
	Ingresos Acumulables	719,423,392
(-)	Deducciones Autorizadas	529,882,024
(-)	<b>Deducción Autorizada Adicional (Servicios S.C.)</b>	<b>21,600,000</b>
(=)	Utilidad Fiscal	<u>167,941,368</u>
(-)	PTU Pagada	13,347,258
(-)	Pérdidas Fiscales Actualizadas	<u>21,390,600</u>
(=)	Resultado Fiscal	133,203,510
(x)	Tasa ISR	<u>30%</u>
(=)	ISR del ejercicio	<b>39,961,053</b>
		VS
(-)	ISR del ejercicio sin deducción S.C.	<u>46,441,053</u>
(=)	<b>Ahorro en ISR</b>	<b>6,480,000</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

La estrategia financiera con impacto fiscal consiste en crear una Sociedad Civil integrada por 20 socios que obtengan un ingreso mensual de 90,000.00 pesos cada uno dando como resultado un importe de 21,600,000.00 pesos anuales.

Se trata de crear una Sociedad Civil alterna a la Sociedad Anónima con el fin de que los socios puedan beneficiarse mediante la explotación de sus conocimientos prestando servicios de auditoría, servicios legales, implantación de planes de gestión para la empresa, servicios de calidad, entre otros.

En muchas ocasiones los socios o accionistas o bien los directivos de la empresa tienen conocimientos clave para la organización por lo que se puede crear un corporativo de servicios que concentre todo este conocimiento a fin de poder ofrecer sus servicios al público en general y sin duda obtener el pago mensual mediante el pago de anticipos a socios.

Los socios por recibir esos anticipos deben pagar el impuesto correspondiente conforme a las tablas y tarifas publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) con base en lo establecido en el artículo 96 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta basados en un límite inferior, un porcentaje y una cuota fija como se menciona a continuación en un ejemplo práctico:

**Tabla 6. Cálculo de ISR por anticipos a socios de la S.C.**

<b>EMPRESA DE SERVICIOS, S.C.</b>	
<b>CÁLCULO DE ISR POR ANTICIPOS A SOCIOS PARA 2015</b>	
	Anticipo a socios mensual 90,000
(-)	Límite inferior <u>83,333</u>
(=)	Excedente s/ límite inferior 6,667
(x)	% de aplicación <u>34.00%</u>
(=)	Excedente s/ % de aplicación 2,267
(+)	Cuota fija <u>21,738</u>
(=)	Aplicación tarifa art 96 LISR 24,004
(x)	Número de Socios 20.00
(=)	ISR Mensual 480,085
(x)	Meses del año <u>12.00</u>
(=)	<b>Total ISR anual por anticipos a socios <u>5,761,016</u></b>

**Fuente: Elaboración propia**

De esta forma es como la S.C. debe pagar el impuesto correspondiente de ISR por otorgar anticipos a cada uno de los socios durante cada mes.

Aunado a lo anterior y derivado del artículo 14 de la LISR, es posible incluir como una deducción autorizada los anticipos a socios para el cálculo anual, el beneficio radica en repartir todo el ingreso entre los socios por medio de anticipos para obtener una utilidad fiscal cero como a continuación se observa:



**Tabla 7. Cálculo anual S.C. repartición de anticipos a socios.**

<b>EMPRESA DE SERVICIOS, S.C.</b>		
<b>CÁLCULO DE ISR DEL EJERCICIO 2015</b>		
	Ingresos Acumulables	21,600,000.00
(-)	Deducciones Autorizadas (anticipos a socios)	<u>21,600,000.00</u>
(=)	Utilidad Fiscal	-
(-)	PTU Pagada	-
(-)	Pérdidas Fiscales Actualizadas	<u>-</u>
(=)	Resultado Fiscal	-
(x)	Tasa ISR	<u>30%</u>
(=)	ISR del ejercicio	-

**Fuente: Elaboración propia.**

Cabe mencionar que existe un impuesto estatal llamado Impuesto Sobre Erogaciones y Remuneraciones al Trabajo Personal (ISERTP) o mejor conocido como 3% sobre nóminas en el ejercicio 2015 que como bien lo señala su nombre se debe contribuir con un 3% para el caso de Puebla sobre el total de las nóminas erogadas mensualmente:

**Tabla 8. Cálculo de ISERTP.**

<b>EMPRESA DE SERVICIOS, S.C.</b>		
<b>CÁLCULO DE 3% SOBRE NÓMINAS</b>		
	Ingresos gravados para 3%	21,600,000.00
(x)	Tasa de Impuesto	<u>3%</u>
(=)	Impuesto estatal para S.C.	<b>648,000.00</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Es así como obtenemos el total del cálculo anual de ISR y el pago de ISERTP obteniendo el total a contribuir y visualizando el ahorro financiero que se obtiene al aplicar un corporativo de servicios:

**Tabla 9. Impacto financiero de la aplicación de un corporativo de servicios.**

**CUANTIFICACIÓN AHORRO FINANCIERO**

Ingreso Anual	21,600,000.00	S.A.
(x) Tasa ISR	30%	
(=) ISR Anual	6,480,000.00	
(+) PTU	2,160,000.00	
(=) Total a Pagar	<b>8,640,000.00</b>	
(-) ISR por Anticipos a Socios	5,761,016.26	S.C.
(-) 3% Nómina	648,000.00	
(=) <b>AHORRO FINANCIERO</b>	<b>2,230,983.74</b>	
% de Ahorro	4.80%	

**\*NOTA: La S.C. no genera PTU, IMSS ni INFONAVIT lo cual genera un ahorro mayor.**

**\*\*NOTA: La S.C. se maneja mediante flujo de efectivo**

**Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede observar el ahorro financiero que se tiene es de un 4.80% lo cual es muy conveniente para la organización, cabe mencionar que la tarifa del artículo 96 es progresiva de acuerdo a ingresos por lo que entre menos sea el pago mensual de cada socio, o bien mientras se incremente el número de socios, el ahorro financiero se verá proporcionalmente mejorado.

Es importante añadir que el I.S.R. se paga conforme a flujo de efectivo de acuerdo al artículo 17, fracción I, al efectuar la erogación existe una deducción fiscal para I.S.R. y se ve el beneficio fiscal y financiero en la disminución de la base del reparto de las utilidades a los trabajadores.

Por otro lado para el corporativo de servicios se considera que acumularán los ingresos al cobrar los servicios prestados, eliminando la base para I.S.R. otorgando anticipos a socios puesto que se consideran una deducción autorizada para I.S.R. y gravándose como si fueran sueldos, sin existir una base para PTU.

Asimismo es importante darle seguimiento a las actualizaciones fiscales que van surgiendo derivadas del dinámico flujo de información en el derecho fiscal en leyes, decretos, reglamentos, resoluciones, misceláneas, entre otros, que obligan a tener un programa de mantenimiento, a fin de irlo adecuando a las necesidades de la organización, del empresario y de los trabajadores que laboran para dicha compañía.

### **3.3. Cálculo anual de arrendamiento y comparativo entre una S.A. y una P.F.**

En este caso se busca que la Empresa de estudio S.A. pueda rentarle al socio mayoritario el bien inmueble en el que se está laborando, esto con el fin de beneficiar al socio y darle un beneficio fiscal a la organización, ya que por las medidas del edificio se puede dar en arrendamiento puro en 350,000 pesos mensuales, dando un total anual de 4, 200,000.00 pesos.

El beneficio que obtendrá la empresa es una factura con requisitos fiscales deducible ya que es un gasto estrictamente indispensable para la operación de la compañía.

Asimismo si le rentamos a una persona moral perteneciente a algún socio tendremos que pagar un impuesto alto en el supuesto de que no se tendrán deducciones autorizadas durante el ejercicio fiscal. Sin embargo al rentar a un socio como persona física, éste tendrá el beneficio de la utilización de la deducción ciega contenido en el Título IV, Capítulo III, Artículo 115 de la LISR en donde nos menciona lo siguiente:

“Los contribuyentes que otorguen el uso o goce temporal de bienes inmuebles podrán optar por deducir el 35% de los ingresos a que se refiere este Capítulo, en sustitución de las deducciones a que este artículo se refiere. Quienes ejercen esta opción podrán deducir, además, el monto de las erogaciones por concepto del impuesto predial de dichos inmuebles correspondiente al año de calendario o al periodo durante el cual se obtuvieron los ingresos en el ejercicio según corresponda” (LISR, 2015).

Se presenta enseguida el cálculo comparativo de arrendar a una persona moral y a una persona física así como la diferencia y el ahorro financiero que esto generaría para el arrendador que se propone sea el socio mayoritario de la Empresa de estudio S.A. de C.V.:

**Tabla 10. Cálculo anual arrendamiento Persona Moral vs Persona Física.**

<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	<b>P.F</b>	<b>S.A.</b>	<b>DIFERENCIA</b>
Ingresos	4,200,000.00	4,200,000.00	-
(-) Deducción ciega	1,470,000.00	-	1,470,000.00 35%
(-) Deducciones Autorizadas			
(-) Impuesto Predial	25,000.00	25,000.00	
(=) Total Deducciones	<u>1,495,000.00</u>	<u>25,000.00</u>	<u>1,470,000.00</u>
(x) Tasa de impuesto	34.00%	30%	
(=) Impuesto determinado	840,550.81	1,252,500.00	- 411,949.19
(-) ISR ret por PM	420,000.00	-	
(=) Impuesto a cargo	<u>420,550.81</u>	<u>1,252,500.00</u>	
<b>RENTA MENSUAL</b>	<b>350,000.00</b>		
<b>PORCENTAJE DE AHORRO FINANCIERO</b>	<b>33%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Es claro el efecto financiero que se tiene para el socio que decida rentar el bien inmueble como persona física y no como persona moral, lo cual también serviría para disminuir nuestra base de impuesto en la S.A. y al mismo tiempo entregar un pago legal a un socio sin necesidad de distribuir dividendos.

### **3.4. Cálculo comparativo de una Asociación en Participación**

La aplicación de la figura de Asociación en Participación tiene su beneficio en el Coeficiente de Utilidad (C.U.) ya que al celebrar el contrato para la determinación de pagos provisionales se utiliza el CU del asociante, por lo que es recomendable que el asociante sea la persona moral que tenga el CU más bajo para obtener financiamiento de la autoridad mediante la reducción de los pagos provisionales.

Por lo tanto a continuación presentamos un ejemplo al celebrarse el contrato de A en P en materia de pagos provisionales:

**Tabla 11. Cuadro comparativo de A en P.**

Concepto	X S.A.	Y S.A.	A en P
Ingresos	17,985,585	41,966,365	59,951,949
(+) Anticipo de clientes	-	-	-
(=) Suma de ingresos	17,985,585	41,966,365	59,951,949
Ingresos nominales del periodo	17,985,585	41,966,365	59,951,949
(=) Ingresos nominales acumulables	17,985,585	41,966,365	59,951,949
(x) Coeficiente de utilidad	<b>0.1770</b>	<b>0.2830</b>	<b>0.1770</b>
(=) Utilidad Fiscal	3,183,449	11,876,481	10,611,495
(-) Pérdida de ejercicios anteriores	-	-	-
(=) Resultado Fiscal	3,183,449	11,876,481	10,611,495
(x) Tasa	30%	30%	30%
(=) Pago provisional	955,035	3,562,944	3,183,449
Pagos provisionales efectivamente			
(-) pagados	401,115	1,496,437	1,897,551
(=) <b>ISR a cargo</b>	<b>553,920</b>	<b>2,066,508</b>	<b>1,285,897</b>

Figura: Elaboración propia.

Como observamos cada organización tiene su propio coeficiente de utilidad, sin embargo al firmar el contrato de asociación en participación y en el supuesto de que se generaran los mismos ingresos se bajaría el ISR causado debido a que tomamos el C.U. más bajo, es decir el del asociante, es así como mostramos la siguiente tabla con cálculos comparativos:

Tabla 12. Totales A en P.

Concepto	Ingresos acumulables	ISR a cargo
X, S.A.	17,985,584.79	553,920.04
Y, S.A.	41,966,364.52	2,066,507.72
<b>Total</b>	<b>59,951,949.31</b>	<b>2,620,427.76</b>
<b>A en P</b>	<b>59,951,949.31</b>	<b>1,285,897.37</b>
<b>Diferencia</b>	<b>-</b>	<b>1,334,530.39</b>

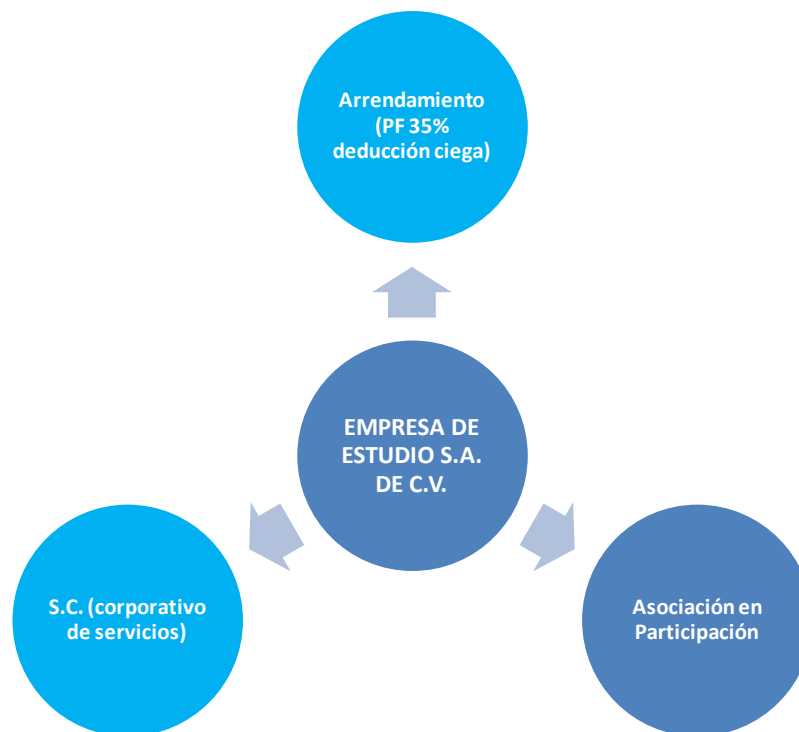
Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente capítulo englobamos todas las figuras jurídicas mencionadas en el capítulo III mostrando la propuesta integral de las áreas de oportunidad detectadas en materia financiera fiscal para la organización en donde se podrá visualizar el efecto fiscal, pero sobretodo el aspecto financiero así como el soporte jurídico que se propone a la organización al implementar las estrategias financieras con impacto fiscal aquí descritas.

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA FINANCIERA - FISCAL COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON EL FIN DE OBTENER BENEFICIOS ECONÓMICOS, JURÍDICOS Y FISCALES

En este capítulo se presentan los resultados de la información analizada, asimismo se aborda la aplicación de un manual de procedimientos en la compañía a través de la elaboración de un caso práctico el cual consistirá en cálculos fiscales, cuadros comparativos entre una Sociedad Civil y una Sociedad Anónima así como la aplicación de encuestas y entrevistas a fin de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con que cuenta la organización, la aplicación de una Asociación en Participación y una figura de Arrendamiento.

Figura 13. Figuras jurídicas propuestas para la Empresa de Estudio S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia.



## **4.1. Teorías que sustentan el trabajo de investigación**

A continuación mencionamos las teorías en que se basa la propuesta de investigación cuya esencia radica tanto en la planeación fiscal como en la planeación estratégica y fiscal, por lo tanto a continuación describimos brevemente la raíz de la presente propuesta para la Empresa de estudio, S.A. de C.V. así como un análisis FODA para el diagnóstico de investigación.

### **4.1.1. Planeación estratégica - fiscal**

De acuerdo con Moran Mendoza (2005) puede entenderse a la planeación fiscal como la evaluación de diferentes situaciones fiscales que pueden producir una determinada operación y que tenga como resultado que se pague un menor importe de impuestos, con ello no se estaría evadiendo al fisco y, por lo tanto, evitando la responsabilidad de aportar para el bienestar común, solo se estaría cumpliendo con esta obligación de manera justa.

Para llevar a cabo la planeación fiscal o estrategia fiscal, este mismo autor considera los siguientes pasos:

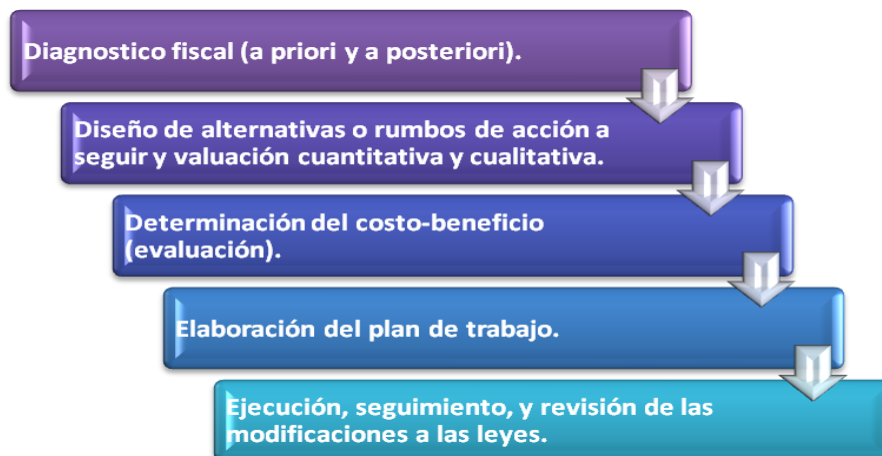
**Figura 14. Pasos para llevar a cabo una adecuada planeación fiscal.**



**Fuente: Moran Mendoza (2005).**

Corona Funes (2007) define a la planeación fiscal como la optimización de la obligación sustantiva y colateral a que está obligado un contribuyente. Además señala que las etapas de la planeación fiscal son las siguientes:

**Figura 15. Etapas de la planeación fiscal.**



**Fuente: Corona Funes (2007)**

#### 4.1.2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Uno de los puntos relevantes que debe analizarse en la primera etapa de planeación son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con los que cuenta la compañía. Dicho análisis se realiza a través de una matriz FODA como herramienta de estudio del estado actual de la organización antes de implementar la propuesta de estrategias fiscales, lo cual permite visionar más claramente a futuro.

A continuación se presenta la matriz FODA en donde se consideraron las variables que se midieron en las entrevistas dirigidas no probabilísticas aplicadas.

Figura 16. Etapas de la planeación fiscal.



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de una adecuada planeación financiera da como consecuencia el correcto pago de impuestos, así como el ahorro de la carga tributaria. Estamos convencidos que no se ahorra impuestos, sino que se paga lo que es correcto conforme a las leyes vigentes en el momento de la implementación de las estrategias financieras, fiscales o financieras-fiscales; es decir, cuando se analiza realmente la ley y se busca aprovechar los beneficios fiscales, reducciones, estímulos, prórrogas, entre otras, entonces es cuando se aplica la ley y por consecuencia se ahorra impuestos teniendo artículos emitidos por las mismas autoridades que nos dan soporte jurídico, o bien, un respaldo para poder defendernos de algún requerimiento, notificación, multa o actos de molestia que cause la Autoridad.

Es así como la planeación financiera fiscal proviene del constante estudio de los profesionistas que ofrecen sus servicios, así como de la creatividad de estos para imaginar situaciones y buscar respuestas concretas y oportunas, pero sobretodo con apego a la ley para salvaguardar el patrimonio de la empresa, los socios y los trabajadores.

La continuidad es un punto importante al implantar estrategias derivadas de una planeación financiera y fiscal, ya que una vez que identificamos fortalezas y debilidades de la empresa podemos fijar la directriz del rumbo que más le conviene a la organización con la salvedad de que es indispensable que el profesional le dé seguimiento a las leyes para mantener la estrategia vigente, esto es, que se esté al tanto de las reformas publicadas, misceláneas, tesis y jurisprudencias así como reformas publicadas para mantener viva la esencia la idea aplicada.

Con base en el estudio realizado en las empresas comercializadoras y en específico en la Empresa de estudio S.A. de C.V. nos dimos a la tarea de elaborar un cálculo comparativo de acuerdo a ingresos aproximados, pero no reales, de la empresa que

pretende mostrar la causa- efecto de la implementación de las figuras jurídicas aquí propuestas, buscando en todo momento conservar la integridad fiscal y jurídica de la organización, los socios o accionistas y los trabajadores.

Los efectos positivos y negativos se describirán al final del presente capítulo considerando las aristas posibles y en tres escenarios distintos que comprenden el ámbito del Impuesto Sobre la Renta, la integración de percepciones en materia de Seguridad Social y el gravamen que se causaría para efectos del Impuesto Sobre Erogaciones a las Remuneraciones del Personal (ISERPT).

#### **4.2. Cálculos de aplicación de estrategias propuestas en la Empresa de estudio S.A. de C.V.**

A continuación presentamos el cuadro comparativo con los mismos ingresos entre una S.A. y una S.C. así como el beneficio que existe de convertir o crear una nueva empresa como Sociedad Civil, el impacto en el cálculo anual del Impuesto Sobre la Renta y el 3% Sobre Nóminas.

Por otra parte presentaremos el cálculo anual de la empresa al celebrar un contrato de Asociación en Participación y cómo impacta en el Coeficiente de Utilidad para poder financiarnos de la organización.

**Tabla 13. Ingresos de una S.A. y una S.C.**

<b>Cédula 1. Determinación de los Ingresos Acumulables</b>			
	<b>S.A</b>	<b>S.C.</b>	
	Ingresos nominales acumulados del periodo	719,423,392	719,423,392
(+)	AAI Acumulable	-	-
(=)	Ingresos acumulables	<u>719,423,392</u>	<u>719,423,392</u>

**Fuente: Elaboración propia.**

En el cuadro anterior podemos observar que tanto la S.A. como la S.C. tienen los mismos ingresos nominales acumulados del periodo, esto para fines prácticos y tener un punto de comparación más visual.

**Tabla 14. Deducciones Autorizadas de una S.A. y una S.C.**

<b>Cédula 2. Determinación de las Deducciones Autorizadas</b>			
	<b>S.A</b>	<b>S.C.</b>	
	Gastos Deducibles	527,518,989	527,518,989
(+)	Intereses a Cargo	-	-
(+)	Pérdida Cambiaria	2,363,034	2,363,034
(+)	Anticipos a Socios	-	21,600,000
(=)	Deducciones Autorizadas	<u>529,882,024</u>	<u>551,482,024</u>

**Fuente: Elaboración propia.**

En esta tabla observamos que tanto la S.A. como la S.C. poseen los mismos gastos deducibles siendo el mismo caso en la pérdida cambiaria, sin embargo tenemos una deducción autorizada adicional para la Sociedad Civil debido a que se hizo un anticipo a socios.

**Tabla 15. Determinación del cálculo anual de I.S.R. de una S.A. y una S.C.**

<b>Cédula 3. Determinación del ISR Anual</b>				
	<b>S.A</b>	<b>S.C.</b>	<b>DIF</b>	
	Ingresos Acumulados	719,423,391.70	719,423,391.70	
(-)	Deducciones Autorizadas	529,882,023.85	551,482,023.85	<b>21,600,000.00</b>
(=)	Utilidad antes de PTU	189,541,367.85	167,941,367.85	
(-)	PTU pagada en el ejercicio	-	-	-
(=)	Utilidad Fiscal	189,541,367.85	167,941,367.85	
(-)	Pérdidas fiscales actualizadas	-	-	
(=)	Resultado Fiscal	189,541,367.85	167,941,367.85	
(x)	Tasa de ISR	30%	30%	
(=)	ISR del ejercicio	56,862,410.35	50,382,410.35	
	Retenciones de ISR/IDE/Subsidio			
(-)	p/empleo	1,230,987.60	1,230,987.60	-
(-)	Pagos provisionales	47,438,849.32	40,958,849.32	<b>6,480,000.00</b>
(=)	ISR a cargo	<u>8,192,573.43</u>	<u>8,192,573.43</u>	

**Fuente: Elaboración propia.**

Al tener una deducción adicional en la S.C. es una consecuencia lógica que disminuye nuestra utilidad fiscal, es necesario mencionar que para la Sociedad Civil no aplica PTU ya que se trata de una agrupación de socios en donde no hay trabajadores y por consecuencia hay una disminución en los pagos provisionales.

De igual forma se visualiza claramente que el ISR a cargo anual es idéntico para una S.A. como para una S.C. pero los pagos provisionales tienen una disminución importante lo que significa que durante todo el ejercicio nos estamos financiando de la autoridad y teniendo un ahorro financiero al final del ejercicio de 6.4 millones de pesos.

**Tabla 16. Determinación del C.U. 2015 de una S.A. y una S.C.**

<b>Cédula 4. Determinación del C.U. 2014</b>		<b>S.A</b>	<b>S.C.</b>
	Utilidad o Pérdida Fiscal	189,541,367.85	167,941,367.85
(+)	Deducción Inmediata	-	-
(+)	Anticipos	-	21,600,000.00
(/)	Ingresos nominales	719,423,391.70	719,423,391.70
(=)	C.U. 2014	0.2634	0.2634

**Fuente: Elaboración propia.**

El Coeficiente de Utilidad es el mismo ya que para la S.C. se restan los anticipos a socios, lo cual es un doble beneficio ya que se disminuye tanto de la anual como de pagos provisionales quedando para ambas el mismo coeficiente para el ejercicio 2015.

A continuación se muestra el cálculo con el impacto económico al celebrar un contrato de arrendamiento con el socio mayoritario que es el propietario del bien inmueble que ocupa hoy en día la empresa para su operación así como para realizar sus operaciones administrativas, por lo que se hizo un comparativo para poder evaluar si es mejor opción rentar a una Persona Moral, llegando a los siguientes cálculos.



**Tabla 17. Cuadro comparativo del cálculo anual de I.S.R. entre una P.F. y una P.M.**

<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	<b>P.F</b>	<b>S.A.</b>	<b>DIFERENCIA</b>
Ingresos	4,200,000.00	4,200,000.00	-
(-) Deducción ciega	1,470,000.00	-	1,470,000.00 35%
(-) Deducciones Autorizadas			
(-) Impuesto Predial	25,000.00	25,000.00	
(=) Total Deducciones	<u>1,495,000.00</u>	<u>25,000.00</u>	<u>1,470,000.00</u>
(x) Tasa de impuesto	34.00%	30%	
(=) Impuesto determinado	840,550.81	1,252,500.00	- 411,949.19
(-) ISR ret por PM	420,000.00	-	
(=) Impuesto a cargo	<u>420,550.81</u>	<u>1,252,500.00</u>	
<b>RENTA MENSUAL</b>	<b>350,000.00</b>		
<b>PORCENTAJE DE AHORRO FINANCIERO</b>	<b>33%</b>		

**Fuente: Elaboración propia.**

Como podemos observar al ser persona física con una actividad de arrendamiento se puede optar por la deducción ciega del 35% lo que permite disminuir la base gravable para el contribuyente y bajar la tasa de impuesto, en este caso la tasa fue al 34% lo cual es un punto porcentual abajo del máximo, de igual forma tenemos la opción de disminuir las retenciones hechas por las personas morales, mientras que en la Sociedad Anónima no tenemos opción de deducción ciega y a pesar de que se aplica la tasa directa del 30% concluimos que conviene considerablemente optar por realizar el Arrendamiento a través de una persona física.

Por otra parte los donativos son una deducción de impacto en las empresas ya que la Ley nos permite deducir hasta un 7% de los ingresos acumulables declarados del ejercicio anterior del ejercicio fiscal vigente siempre y cuando se cumpla con los requisitos de deducibilidad señalados en el artículo 27 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta que a la letra dice:

“El monto total de los donativos a que se refiere esta fracción será deducible hasta por una cantidad que no exceda del 7% de la utilidad fiscal obtenida por el contribuyente en el ejercicio inmediato anterior a aquel en el que se efectúe la deducción. Cuando se realicen donativos a favor de la Federación, de las Entidades federativas, de los Municipios, o de sus Organismos descentralizados el monto deducible no podrá exceder del 4% de la utilidad fiscal a que se refiere este párrafo, sin que en ningún caso el límite de la deducción total, considerando estos donativos y los realizados a donatarias autorizadas distintas, exceda del 7% citado”. (LISR, 2015).

**Tabla 18. Estado de Resultados Integral.**

<b>EMPRESA DE ESTUDIO, S.A. DE CV</b>	
UTILIDAD FISCAL	176,194,110
% DEDUCCIÓN POR DONACIÓN	7%
TOTAL DEDUCCIÓN ANUAL	<b>12,333,587.69</b>
DEDUCCIÓN ANUAL REAL	2,050,976.21
% DEDUCCIÓN REAL	1%

**Fuente: Elaboración propia.**

Revisando el ejercicio anterior de la organización nos percatamos que hace donaciones sin solicitar recibos de donatarias autorizadas perdiendo así porcentaje de deducción y finalmente ahorro económico en la empresa, desperdiciando un 6% de deducción a pesar de erogar dicho importe y utilizando únicamente un 1% que aunque tiene impacto, dicho sea de paso no es el ideal para la empresa, por otra lado nos enfocaremos a evaluar la parte financiera de la empresa.

Para conocer cómo se encuentra la compañía antes de implementar lo propuesto en esta tesis, para así poder hacer una radiografía de la misma pudiendo analizar el Estado de Posición Financiera al 31 de diciembre de 2014, así como el Estado de Resultados Integral del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, resaltando que han

sido elaborado en base las Normas de Información Financiera (N.I.F.) según el boletín B6 y B3 respectivamente.

A continuación se presentan los estados financieros de la organización sin aplicar estrategias fiscales.

**Tabla 19. Estado de Posición Financiera.**

**EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV**  
**ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	
ACTIVO A CORTO PLAZO		PASIVO A CORTO PLAZO	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFFECTIVO	20,656,121	PRÉSTAMOS BANCARIOS	-
INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE NEGOCIACION	132,141,498	PORCIÓN A CP DE DEUDA FINANCIERA	
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	151,473,742	CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	59,009,851.26
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	-	IMPUESTOS A LA UTILIDAD POR PAGAR	56,862,410
IMPUESTOS POR RECUPERAR	106,268,459	PROVISIONES	17,058,723
INVENTARIOS	108,203,113	OTROS PASIVOS	8,323,930
PAGOS ANTICIPADOS	2,240,172		141,254,915
OTROS ACTIVOS A CORTO PLAZO	1,587,159		
ACTIVOS DISPONIBLES PARA VENTA		PASIVO A LARGO PLAZO	
	522,570,264	DEUDA FINANCIERA	
		PORCIÓN DE PASIVO CONVERTIBLE EN CAPITAL	
		IMPUESTOS EN LA UTILIDAD DIFERIDO POR PAGAR	
		BENEFICIO A EMPLEADOS	
		PROVISIONES A LP	-
ACTIVO A LARGO PLAZO		SUMA PASIVO TOTAL	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	210,185,162		141,254,915
CRÉDITO MERCANTIL	-		
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	3,802,098	CAPITAL CONTABLE	
INVERSIONES EN ASOCIADOS	-	CAPITAL SOCIAL	280,000,000
INSTRUMENTOS FINANCIEROS POR COBRAR A LP	-	UTILIDADES ACUMULADAS	315,302,609
	213,987,260	OTROS RESULTADOS INTEGRADOS	
		PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	
		PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	-
		SUMA CAPITAL CONTABLE	
			595,302,609
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>736,557,524</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>736,557,524</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 20. Estado de Resultados Integral.**

<b>EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>	
<b>INGRESOS</b>	
INGRESOS	713,114,868
COSTO DE VENTAS	269,122,595
	<hr/>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>443,992,273</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	
GASTOS DE VENTA	189,097,364
GASTOS DE ADMINISTRACION	126,064,910
OTROS GASTOS	
	<hr/>
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>315,162,274</b>
	<hr/>
<b>UTILIDAD ( PERDIDA ) DE OPERACIÓN</b>	<b>128,829,999</b>
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	
OTROS PRODUCTOS	6,312,835
( OTROS GASTOS ) PRODUCTOS NETO	2,363,034
	<hr/>
UTILIDAD O ( PERDIDA )	132,779,800
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>132,779,800</b>
	<hr/> <hr/>
ISR DEL EJERCICIO	56,862,410
PTU DEL EJERCICIO	17,058,723
	<hr/>
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>58,858,666</b>
	<hr/> <hr/>

**Fuente: Elaboración propia.**

Asimismo se presentan las razones financieras:

**Tabla 21. Razones Financieras ejercicio 2014.**

EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS AL 31 DICIEMBRE 2014			
RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	EXPLICACIÓN DE LIQUIDEZ	INDICADOR
1.- RAZON DE CAPITAL DE TRABAJO	Activo Circulante/Pasivo Circulante	DE UN \$1.00 QUE DEBEMOS A CORTO PLAZO HAY	\$3.70 PARA PAGARLO O RESPALDARLO
2.- RAZON DE LA PRUEBA DEL ACIDO	(Activo Circulante- Inventarios)/Pasivo Circulante	POR CADA \$1.00 QUE DEBO EN EL PC LA CÍA TIENE	\$2.93 PARA PAGARLO, YA RESTANDO EL INVENTARIO
3.- RAZON DEL DISPONIBLE	Caja y Bancos/Pasivo circulante	POR CADA \$1.00 QUE DEBO EN EL PC A C.P. LA CÍA TIENE	\$0.15 PARA PAGARLO O RESPALDARLO
4.- RAZON DE DEPENDENCIA DE LOS INVENTARIOS SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO	Inventarios/Capital de trabajo	POR CADA \$1.00 DEL CAPITAL DE TRABAJO	DEPENDEN DE MIS INVENTARIOS, NO HAY \$0.28 DEPENDENCIA PORQUE NO SUPERA EL PESO
5.- RAZON DE DEPENDENCIA DE LOS CLIENTES/CAPITAL DE TRABAJO	Clientes/Capital de Trabajo	POR CADA \$1.00 DE CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO	\$0.40 DEPENDEN DE LOS CLIENTES, NO HAY DEPENDENCIA DE LOS CLIENTES
DE APALANCAMIENTO			
6.- RAZON DE APALANCAMIENTO TOTAL	Pasivo Total/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.24 ES APORTADO POR TERCEROS
7.- RAZON DE APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo Corto Plazo/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.01 ES APORTADO POR TERCEROS A CORTO PLAZO
8.- RAZON DE APALANCAMIENTO A LARGO PLAZO	Pasivo Largo Plazo/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.00 ES APORTADO POR TERCEROS A CORTO PLAZO. NO HAY APALANCAMIENTO
9.- RAZON DE APALANCAMIENTO S/ CAPITAL SOCIAL	Capital Social/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.47 ES APORTADO POR LOS SOCIOS O ACCIONISTAS

**EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV  
RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS  
AL 31 DICIEMBRE 2014**

RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	EXPLICACIÓN DE RENTABILIDAD	INDICADOR
<b>10.- RAZON DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	Utilidad del ejercicio/Ventas	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$0.19 DE UTILIDAD
<b>11.- RENTABILIDAD DEL CAPITAL</b>	Utilidad Neta/ Capital Contable	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$0.22 DE UTILIDAD RESPECTO DEL CAPITAL
<b>12.- RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN</b>	Utilidad Neta/ Activo Total	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$0.18 DE UTILIDAD RESPECTO DE LOS ACTIVOS
<b>DE PRODUCTIVIDAD</b>			
<b>13.- RELACIÓN VENTAS A CAPITAL CONTABLE</b>	Ventas / Capital Contable	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$1.20 DE UTILIDAD RESPECTO DE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS
<b>14.- VENTAS A CAPITAL DE TRABAJO</b>	Ventas/Capital de Trabajo	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$1.87 DE UTILIDAD A CORTO PLAZO
<b>15.- PROPORCIÓN VENTAS A ACTIVO FIJO</b>	Ventas Netas/ Activo Fijo	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$3.33 DE UTILIDAD POR LA INVERSIÓN DE ACTIVOS

**Fuente: Elaboración propia.**

Lo anterior nos permite evaluar la posición en la que se encuentra la empresa y buscar áreas de oportunidad para proponerle una mejora económica a la empresa de acuerdo a las necesidades de ésta al momento de la evaluación.

### 4.3. Cálculo integral de la Empresa de estudio S.A. de C.V.

A continuación se presenta un caso práctico integral comparativo del cálculo anual en donde se incluye un corporativo de servicios (S.C.), una figura de arrendamiento a persona física, la celebración de un contrato con el fin de disminuir el coeficiente de utilidad (A. en P.), así como el incremento del porcentaje de los donativos (a una A.C.) que ya se han estado aplicando.

**Tabla 22. Caso práctico integral. Determinación de los Ingresos Acumulables.**

<b>Determinación de los Ingresos Acumulables</b>	<b>S.A. (2014)</b>	<b>S.A. (2015)</b>
Ingresos nominales acumulados del periodo	719,423,391.70	719,423,391.70
(+) AAI Acumulable	-	-
<b>(=) Ingresos acumulables</b>	<b>719,423,391.70</b>	<b>719,423,391.70</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para poder evaluar el impacto financiero que tendrá la empresa consideramos a la S.A. sin aplicar las figuras jurídicas propuestas y al mismo tiempo comparamos el impacto de la empresa si lleva a cabo la propuesta del presente.

**Tabla 23. Caso práctico integral. Determinación de las Deducciones Autorizadas.**

<b>Determinación de las Deducciones Autorizadas</b>	<b>S.A. (2014)</b>	<b>S.A. (2015)</b>
Gastos Deducibles	527,518,989.40	527,518,989.40
(+) Intereses a Cargo	-	-
(+) Pérdida Cambiaria	2,363,034.45	2,363,034.45
(+) Arrendamiento PF		<b>4,200,000.00</b>
(+) Compras S.C.		<b>21,600,000.00</b>
(+) Donativos		<b>12,333,587.69</b>
		<b>38,133,587.69</b>

Fuente: Elaboración propia.



Como podemos ver se están adicionando tres deducciones que por supuesto son base para disminuir la utilidad fiscal, tal es el caso del arrendamiento al socio de la empresa, la solicitud de servicios al corporativo y el incremento en los donativos al tope máximo que es el 7%.

**Tabla 24. Caso práctico integral. Determinación de las Deducciones Autorizadas Adicionales.**

Determinación de las Deducciones Autorizadas		S.A. (2014)	S.A. (2015)
(+)	Arrendamiento PF		<b>4,200,000</b>
(+)	Compras S.C.		<b>21,600,000</b>
(+)	Donativos		<b>12,333,588</b>
	<b>Total de deducciones</b>		<b>38,133,588</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25. Caso práctico integral. Determinación del ISR anual.**

Determinación del ISR Anual		S.A. (2014)	S.A. (2015)	Ahorro
	Ingresos Acumulados	719,423,392	719,423,392	
(-)	Deducciones Autorizadas	<b>529,882,024</b>	<b>568,015,612</b>	<b>38,133,588</b>
(=)	Utilidad antes de PTU	189,541,368	151,407,780	
(-)	PTU pagada en el ejercicio	13,626,700	13,626,700	
(=)	Utilidad Fiscal	175,914,668	137,781,080	
(-)	Pérdidas fiscales actualizadas	-	-	
(=)	Resultado Fiscal	175,914,668	137,781,080	
(x)	Tasa de ISR	30%	30%	
(=)	ISR del ejercicio	52,774,400	41,334,324	
(-)	Retenciones de ISR/IDE/Subsidio p/empleo	1,230,988	1,230,988	
(-)	Pagos provisionales	47,438,849	46,899,282	
(=)	ISR a cargo	<b>4,104,563</b>	<b>6,795,945</b>	<b>- 10,900,509</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26. Caso práctico integral. Determinación del C.U.**

<b>Determinación del C.U.</b>		<b>S.A. (2014)</b>	<b>S.A. (2015)</b>
	Utilidad o Pérdida Fiscal	175,914,668	137,781,080
(+)	Deducción Inmediata	-	-
(+)	Anticipos	-	-
(/)	Ingresos nominales	719,423,392	719,423,392
(=)	<b>C.U.</b>	<b>0.2445</b>	<b>0.1915</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

En esta última tabla podemos ver que el coeficiente de utilidad para el siguiente ejercicio disminuye por lo que tendremos un ahorro financiero al realizar pagos provisionales menores.

Asimismo se sugiere a la empresa que al tener un coeficiente de utilidad más bajo pueda celebrar un contrato de Asociación en Participación con una empresa más pequeña con un coeficiente alto para tener beneficios para ambas, obteniendo mayores ingresos y obteniendo beneficios financieros para las organizaciones.

Es así como vemos los movimientos en la balanza de comprobación al aplicar estrategias fiscales teniendo un impacto en la utilidad del ejercicio, cabe mencionar que en materia fiscal mientras más se disminuya la utilidad habrá una optimización en el pago de impuestos, por otra parte si lo analizamos desde el punto de vista financiero sucede lo contrario, se trata de obtener mayores beneficios líquidos o bien de solvencia teniendo un apalancamiento medio en donde aprovechemos el financiamiento de terceros, por lo que podemos ver el impacto fiscal en el cálculo anual y la modificación en los estados financieros así como el cambio en las razones financieras lo que nos permite dar un diagnóstico de sanidad en la empresa como se muestra a continuación:

**Tabla 27. Razones Financieras incluyendo la planeación financiera, jurídica y fiscal al cierre del ejercicio 2015.**

EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV				
RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FISCALES				
AL 31 DICIEMBRE 2015				
RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	EXPLICACIÓN DE LIQUIDEZ	INDICADOR	
1.- RAZON DE CAPITAL DE TRABAJO	Activo Circulante/Pasivo Circulante	DE UN \$1.00 QUE DEBEMOS A CORTO PLAZO HAY	\$3.20	PARA PAGARLO O RESPALDARLO
2.- RAZON DE LA PRUEBA DEL ACIDO	(Activo Circulante- Inventarios)/Pasivo Circulante	POR CADA \$1.00 QUE DEBO EN EL PC LA CÍA TIENE	\$2.54	PARA PAGARLO, YA RESTANDO EL INVENTARIO
3.- RAZON DEL DISPONIBLE	Caja y Bancos/Pasivo circulante	POR CADA \$1.00 QUE DEBO EN EL PC A C.P. LA CÍA TIENE	\$0.13	PARA PAGARLO O RESPALDARLO
4.- RAZON DE DEPENDENCIA DE LOS INVENTARIOS SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO	Inventarios/Capital de trabajo	POR CADA \$1.00 DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$0.30	DEPENDEN DE MIS INVENTARIOS, NO HAY DEPENDENCIA PORQUE NO SUPERA EL PESO
5.- RAZON DE DEPENDENCIA DE LOS CLIENTES/CAPITAL DE TRABAJO	Clientes/Capital de Trabajo	POR CADA \$1.00 DE CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO	\$0.42	DEPENDEN DE LOS CLIENTES, NO HAY DEPENDENCIA DE LOS CLIENTES
DE ACTIVIDAD				
6.- RAZON DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Costo de Ventas/Promedio de Inventarios		4.97	VECES SE DA EL CIRCULO DE ROTACION EN EL PERIODO QUE SE REFIERE A INVENTARIOS
Plazo Medio de Inventarios	No. Días del Periodo/ RRI		72	DÍAS
DE APALANCAMIENTO				
7.- RAZON DE APALANCAMIENTO TOTAL	Pasivo Total/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.29	ES APORTADO POR TERCEROS
8.- RAZON DE APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo Corto Plazo/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.02	ES APORTADO POR TERCEROS A CORTO PLAZO
9.- RAZON DE APALANCAMIENTO A LARGO PLAZO	Pasivo Largo Plazo/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.00	ES APORTADO POR TERCEROS A CORTO PLAZO. NO HAY APALANCAMIENTO
10.- RAZON DE APALANCAMIENTO S/ CAPITAL SOCIAL	Capital Social/Capital Contable	DE CADA \$ 1.00 QUE DAN LOS SOCIOS Y LA PROPIA EMPRESA,	\$0.49	ES APORTADO POR LOS SOCIOS O ACCIONISTAS

**EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV**  
**RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FISCALES**  
**AL 31 DICIEMBRE 2014**

RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	EXPLICACIÓN	INDICADOR
<b>DE RENTABILIDAD</b>			
<b>11.- RAZON DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	Utilidad del ejercicio/Ventas	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$0.19 DE UTILIDAD
<b>12.- RENTABILIDAD DEL CAPITAL</b>	Utilidad Neta/ Capital Contable	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$0.23 DE UTILIDAD RESPECTO DEL CAPITAL
<b>13.- RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN</b>	Utilidad Neta/ Activo Total	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$0.18 DE UTILIDAD RESPECTO DE LOS ACTIVOS
<b>DE PRODUCTIVIDAD</b>			
<b>14.- RELACIÓN VENTAS A CAPITAL CONTABLE</b>	Ventas / Capital Contable	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$1.24 DE UTILIDAD RESPECTO DE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS
<b>15.- VENTAS A CAPITAL DE TRABAJO</b>	Ventas/Capital de Trabajo	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$1.97 DE UTILIDAD A CORTO PLAZO
<b>16.- PROPORCIÓN VENTAS A ACTIVO FIJO</b>	Ventas Netas/ Activo Fijo	POR CADA \$1.00 QUE LA CÍA VENDE, OBTIENE	\$3.33 DE UTILIDAD POR LA INVERSIÓN DE ACTIVOS

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 28. Estado de Posición Financiera con aplicación de estrategias fiscales.**

EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV			
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2015			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	
<b>ACTIVO A CORTO PLAZO</b>		<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE EN EFFECTIVO	21,109,358	PRÉSTAMOS BANCARIOS	-
INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE NEGOCIACION	94,343,982	PORCIÓN A CP DE DEUDA FINANCIERA	
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	151,473,742	CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	59,009,851.26
CUENTAS POR COBRAR A PARTES RELACIONADAS	-	IMPUESTOS A LA UTILIDAD POR PAGAR	41,334,324
IMPUESTOS POR RECUPERAR	109,943,222	PROVISIONES	13,626,700
INVENTARIOS	108,203,113	OTROS PASIVOS	<u>12,788,002</u>
PAGOS ANTICIPADOS	2,240,172		126,758,878
OTROS ACTIVOS A CORTO PLAZO	1,587,159		
ACTIVOS DISPONIBLES PARA VENTA			
	<u>488,900,748</u>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
		DEUDA FINANCIERA	
		PORCIÓN DE PASIVO CONVERTIBLE EN CAPITAL	
		IMPUESTOS EN LA UTILIDAD DIFERIDO POR PAGAR	
		BENEFICIO A EMPLEADOS	
		PROVISIONES A LP	
			<u>-</u>
<b>ACTIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>SUMA PASIVO TOTAL</b>	126,758,878
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	210,185,162		
CRÉDITO MERCANTIL	-	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	3,802,098	CAPITAL SOCIAL	280,000,000
INVERSIONES EN ASOCIADOS	-	UTILIDADES ACUMULADAS	296,129,131
INSTRUMENTOS FINANCIEROS POR COBRAR A LP	-	OTROS RESULTADOS INTEGRADOS	
		PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	
		PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	
	<u>213,987,260</u>		
		<b>SUMA CAPITAL CONTABLE</b>	576,129,131
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u><b>702,888,008</b></u>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<u><b>702,888,008</b></u>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29. Estado de Resultado con aplicación de estrategias fiscales.**

<b>EMPRESA DE ESTUDIO SA DE CV</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015</b>	
<b>INGRESOS</b>	
INGRESOS	713,114,868
COSTO DE VENTAS	269,122,595
	<hr/>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>443,992,273</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	
GASTOS DE VENTA	211,977,517
GASTOS DE ADMINISTRACION	141,318,345
OTROS GASTOS	
	<hr/>
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>353,295,861</b>
	<hr/>
<b>UTILIDAD ( PERDIDA ) DE OPERACIÓN</b>	<b>90,696,412</b>
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	
OTROS PRODUCTOS	6,312,835
( OTROS GASTOS ) PRODUCTOS NETO	2,363,034
	<hr/>
UTILIDAD O ( PERDIDA )	94,646,212
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>94,646,212</b>
	<hr/> <hr/>
ISR DEL EJERCICIO	41,334,324
PTU DEL EJERCICIO	13,626,700
	<hr/>
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>39,685,188</b>

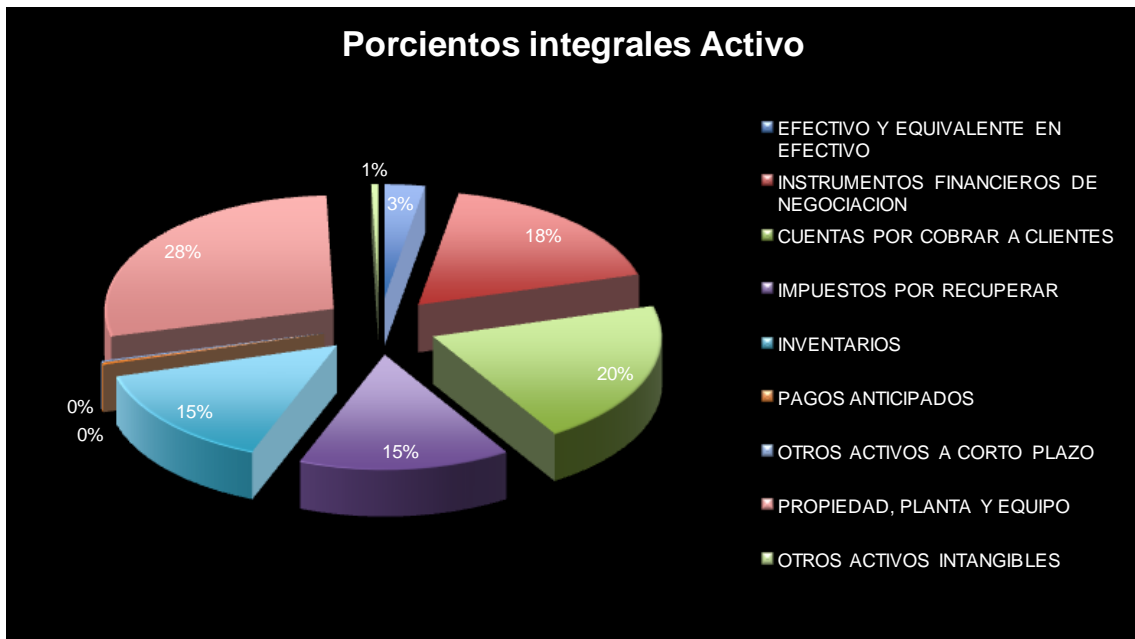
**Fuente: Elaboración propia.**

A continuación se presenta una tabla de razones financieras que surgen del balance de posición financiera y estado de resultados cuyos indicadores reflejan las operaciones que se proponen se lleven a cabo en la Empresa de estudio S.A. de C.V.

Los porcentos integrales son un método de interpretación financiera el cual consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Un estado de posición financiera o coloquialmente conocido como balance general expresado en porcentos integrales indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada clase de activo los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados por los acreedores o por los accionistas de la misma (Westerfield, 2009).

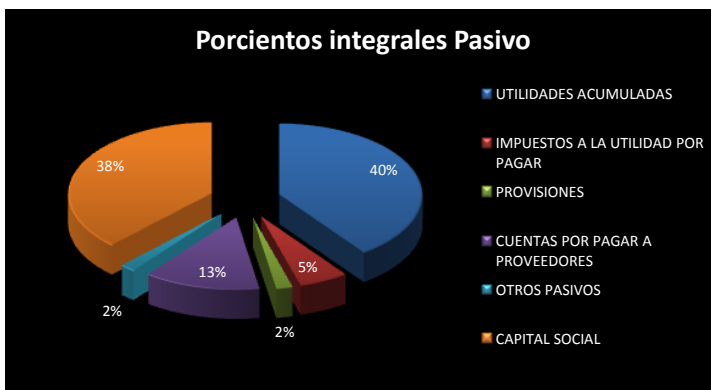
A continuación se presentan los porcentos integrales tanto del activo como del pasivo y capital para que los socios y las direcciones así como los terceros interesados puedan visualizar el estado actual de la empresa tanto en derechos como en obligaciones.

Gráfico 1. Porcientos integrales activo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Porcientos integrales activo



Fuente. Elaboración propia



Como podemos observar nuestros activos se fundamentan en la planta, equipo y propiedad industrial, así como instrumentos financieros y en el efectivo, mientras que nuestros pasivos y capital tienen fuertes aportaciones de socios, utilidades acumuladas y cuentas por pagar pendientes, sin embargo ¿qué significa esto?, a continuación mostramos una tabla comparativa en donde se muestran los indicadores de la organización antes y después de la aplicación de ciertas figuras jurídicas con las que se pueden obtener beneficios interesantes para la organización.

Para poder llegar a una resolución concreta de la aplicación de estrategias fiscales propuestas en el presente trabajo de investigación se determinó un promedio ponderado del total de las razones financieras por eje el cual dio como resultado lo siguiente:

**Tabla 30. Cuadro comparativo de indicadores financieros.**

Concepto	Indicadores		Incremento/Disminución
	Razón	Sin estrategias fiscales	Con estrategias fiscales
Liquidez y Solvencia	3.02	3.12	3.33%
Apalancamiento	0.38	0.39	1.72%
Rentabilidad	0.20	0.15	-26.72%

**Fuente. Elaboración propia**

El cuadro comparativo de las razones financieras nos muestra el antes y el después de la aplicación de la planeación estratégica, financiera y fiscal el cual es, como su nombre lo dice un indicador para saber el impacto positivo o negativo de dicha implementación.

Como podemos observar la razón de liquidez y solvencia fue afectada positivamente teniendo un incremento del 3.33% esto debido a que los pagos provisionales disminuyeron considerablemente lo cual nos generó un ahorro financiero directamente reflejado en la cuenta contable de efectivo.

Por otra parte nos encontramos 1.72% más apalancados lo cual tiene como explicación la consideración de la búsqueda de mayor financiamiento con los proveedores ya que en la actualidad saldamos las cuentas de forma inmediata sin obtener beneficios por pronto pago, esto se ve reflejado en el pasivo como una deuda lo cual sale a relucir viendo ligeramente más apalancada a la compañía.

Finalmente podemos ver un efecto negativo en la razón de rentabilidad, lo cual no resulta alarmante, sino por el contrario, es completamente normal debido a que se está considerando la utilidad con la aplicación de estrategias lo cual acarrió consigo mayores deducciones aplicadas a la Sociedad Civil, al Arrendamiento y al incremento en donativos lo que se traduce en una mayor utilidad financiera para la Empresa de estudio S.A. de C.V. pero generando mayores utilidades para la S.C. como para socio al cual se le arrienda el bien.

Es importante al momento de evaluar razones financieras dejar parcialmente de lado la parte fiscal ya que de ser así no podríamos tener una visión clara del rumbo que ha tomado la empresa y las decisiones que se deben tomar para el futuro, ya que las razones financieras son indicadores que muestran el estado actual de la empresa, si es sana o no, si es líquida o está apalancada, etcétera, lo cual nos permite tener un punto de partida para la toma de decisiones a corto, mediano o largo plazo en materia financiera.

#### **4.4. Interpretación de resultados.**

En este espacio abordamos los resultados de las entrevistas aplicadas que dicho sea de paso fueron dirigidas a personas específicas de la organización por lo que nuestras entrevistas son no probabilísticas de tipo intencional, ya que los encuestados tienen características homogéneas (Hernández R, 1991). De igual manera por políticas de la empresa no podemos mencionar nombres de los entrevistados por lo que se manejarán los datos personales de manera confidencial.

Para darle una interpretación clara a las entrevistas dirigidas que constan de diez personas integradas por socios o accionistas, directores y gerentes del área financiera y fiscal así como asesores y auditores externos con una antigüedad mínima de 3 años en la organización, se elaboró una matriz por ejes de acuerdo a las variables y preguntas de investigación del presente caso de estudio.

Cabe mencionar que el objetivo de la matriz es mostrar la información de forma clara y oportuna para darle respuesta a las interrogantes que nos llevaron a indagar acerca de la Empresa de estudio S.A. de C.V. en materia financiera y fiscal por lo que a continuación presentamos las siguientes tablas y gráficas así como las relatorías de los resultados obtenidos de las interrogantes realizadas.

##### **4.4.1. Relatorías**

Como resultado de la investigación de campo se aplicaron diez entrevistas dirigidas integradas de catorce preguntas, tres de las cuales fueron abiertas y son analizadas

en la sección cualitativa y las once restantes con opciones de respuesta examinadas de forma cuantitativa.

#### **4.4.1.1. Análisis Cualitativo**

Derivado de la aplicación de entrevistas dirigidas como parte de la investigación de campo obtuvimos resultados que son de suma importancia para el trabajo de investigación, por lo cual se presentan las palabras de tres de los entrevistados cuyas respuestas son claves para llevar a cabo la propuesta financiera, fiscal y jurídica.

Las muestras plasmadas a continuación incluyen al Director General de la Organización, al Gerente de Finanzas y al Auditor externo responsable de la Empresa de estudio, S.A. de C.V.

#### **Entrevistados.**

Solicitamos a cada uno de los entrevistados que nos compartieran qué entienden por planeación financiera cuya interrogante fue resuelta de la forma siguiente:

#### **Entrevistado 1. Director General de la Organización.**

*La planeación financiera, como su nombre lo dice es la forma de planificar los ingresos y gastos proyectados en un periodo de tiempo, lo cual nos permite tomar*

*decisiones de forma oportuna previendo las situaciones presentes y futuras que afectan el rumbo de la organización, los trabajadores y los terceros involucrados.*

### **Entrevistado 2. Gerente de Finanzas.**

*La planeación financiera se realiza en base a las operaciones y objetivos de la empresa mediante acciones que lleven a cumplir dichos objetivos establecidos en un tiempo determinado, se debe tomar en cuenta el entorno interno de la empresa; es decir, sus operaciones cotidianas así como el entorno exterior; obligaciones en materia fiscal, jurídica y afectos a las obligaciones del negocio.*

### **Entrevistado 3. Auditor Externo.**

*Desde mi punto de vista es una herramienta que me permite suponer posibles situaciones económicas de forma anticipada, allegándome así de fuentes externas o internas para no generar falta de liquidez.*

De las respuestas obtenidas inferimos que para los tres involucrados la planeación financiera se basa en la toma de decisiones del presente con repercusión en el futuro.

Asimismo se pidió que nos compartieran la(s) estrategia(s) fiscal(es) más representativa(s) de ahorro que han beneficiado a la empresa, si continúan vigentes o no, para lo cual de acuerdo a sus palabras nos señalaron lo que a la letra dice:

### **Entrevistado 1. Director General de la Organización.**

*En su momento se optó por implementar las deducciones inmediatas, así como compra de activos para deducir el IETU e ISR, de igual forma se ha aplicado outsourcing, donativos, y recientemente se ha implementado un convenio con el gobierno en donde contratamos personal y este paga el primer mes de sueldo de los nuevos ingresos, lo cual sin duda se refleja en un ahorro financiero para la empresa.*

### **Entrevistado 2. Gerente de Finanzas.**

*Se han aplicado diversas estrategias, unas con mayor o menor riesgo, una de ellas es el outsourcing que en la actualidad ya no es un negocio totalmente rentable, aplicación de tratados IMMEX considerando importaciones temporales, donativos que aun siguen vigentes y hasta el 2013 diversos beneficios fiscales que la misma ley nos permitía que con su derogación han incrementado la carga tributaria.*

### **Entrevistado 3. Auditor Externo.**

*Sin duda alguna diversas estrategias como el outsourcing que en su momento por el personal con el que cuenta la empresa se convirtió en una figura muy aclamada, sin embargo por las regulaciones actuales esta figura se ha vuelto obsoleta y ya no atractiva para mi cliente, de igual forma se tienen convenios con el gobierno mexicano para poder reducir cargas tributarias, sin embargo son por una sola ocasión en su mayoría lo que no permite que se refleje periódicamente el ahorro financiero y fiscal.*

De los resultados de la muestra en esta segunda interrogante inferimos que la empresa efectivamente ha aplicado estrategias fiscales independientemente de si se

han analizado a fondo o no o bien, si se le ha dado continuidad en aspectos fiscales, financieros y legales.

Finalmente cuestionamos sobre los riesgos que fueron considerados antes de aplicar alguna estrategia fiscal en materia financiera, jurídica o fiscal y si es que se evaluaron todos los ejes de impacto para lo cual de forma literal los miembros de la organización nos compartieron lo descrito a continuación:

### **Entrevistado 1. Director General de la Organización.**

*Tratamos sin duda alguna de contemplar todas las áreas tanto en la parte fiscal y por supuesto en la parte financiera, tratamos de medir riesgos y reunirnos con nuestra gente experta tanto interna como externa sin embargo en ocasiones nos enfocamos a cuidar el área fiscal o financiera y descuidamos la parte jurídica o viceversa.*

### **Entrevistado 2. Gerente de Finanzas.**

*Por supuesto se busca evaluar con el comité cada estrategia nueva que se propone, tratamos de visualizar todas el áreas, en mi caso sobretodo el impacto financiero que repercute al aplicar cada una de las estrategias, cabe mencionar que últimamente se busca tener más cuidado al realizar cada evaluación ya que en el pasado cometimos muchos errores llevando a cabo estrategias que por una parte nos beneficiaban en el ámbito de las contribuciones pero al no considerarnos la parte financiera se veía afectada, era pasar el dinero de una bolsa a otra.*

### **Entrevistado 3. Auditor Externo.**

*Los directores en el pasado no contemplaban muchos riesgos, principalmente en la parte de seguridad legal, se confiaba mucho en los encargados del área fiscal, y muchas veces no se contemplaba a los miembros de otras áreas, pero actualmente es de suma importancia para la dirección de la organización poder tener las cartas sobre la mesa y ver los pros y los contras de cada decisión tomada incluyendo la aplicación de una nueva estrategia fiscal.*

De la última cuestión inferimos que la empresa ha sido bien intencionada al tratar de evaluar las estrategias fiscales, financieras y jurídicas al seguir tratando de anticiparse a los riesgos que se pudieran presentar, sin embargo no hubo una cohesión o coordinación efectiva entre las diferentes áreas de la empresa, por lo tanto hubieron perjuicios que la empresa tuvo que soportar como es el caso de los requerimientos, multas y sus accesorios, por mencionar algunos.

#### **4.4.1.2. Análisis Cuantitativo**

Para poder plasmar los resultados del análisis cuantitativo elaboramos una matriz que nos permite identificar y visualizar de forma más clara las conclusiones de los entrevistados, cabe mencionar que esta sección está integrada por once de las catorce interrogantes realizadas.



Tabla 31. Matriz de investigación de campo

NO.	PREGUNTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
<b>PLANEACIÓN FINANCIERA</b>												
1	¿La empresa lleva a cabo planeación financiera?	✓	X	X	✓	X	X	✓	X	X	✓	
2	<b>Aspectos para llevar a caba una planeación financiera</b>											
a)	Recursos propios	✓	✓									
b)	Gastos										✓	
c)	Obligaciones fiscales						✓					
d)	Beneficios fiscales	✓										
e)	Proyección económica						✓	✓				
f)	Todos los anteriores.										✓	
<b>SEGURIDAD JURÍDICA</b>												
3	<b>Principales problemas que afectan actualmente a las empresas en México en materia fiscal</b>											
a)	Tasa altas de impuestos.	✓	✓	✓				✓				
b)	Cambios constantes de leyes en materia fiscal.	✓			✓			✓	✓	✓	✓	
c)	Cumplimiento de diversas obligaciones en materia fiscal.	✓				✓			✓			
4	<b>Problemática financiera, jurídica y fiscal de la empresa en los últimos años</b>											
a)	Las estrategias fiscales no cuentan con certeza jurídica	✓	✓	✓	✓			✓	✓			
b)	No se cuenta con recursos económicos suficientes						✓				✓	✓
5	<b>El incremento de los impuestos en los últimos años ¿Han afectado en su desarrollo a la empresa?</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	✓
6	<b>¿En qué medida han afectado el incremento de impuestos a su organización?</b>											
a)	Evitar el aumento a sueldos y salarios.					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b)	Evitar el crecimiento de la organización.	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓

NO.	PREGUNTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	<b>ESTRATEGIAS FISCALES</b>										
<b>7</b>	<b>¿Qué estrategias fiscales ha utilizado la empresa para minimizar su carga tributaria?</b>										
a)	Implementación de Asociación en participación										
b)	Implementación de Arrendamiento de personas físicas					✓					
c)	Implementación de Sociedad civil										
d)	Deducción de donativos			✓	✓			✓			✓
e)	Utilización de Outsourcing		✓	✓							✓
f)	Otra	✓						✓	✓	✓	✓
<b>8</b>	<b>Principales obstáculos identificados para la implementación de las estrategias fiscales</b>										
a)	Resistencia al cambio por parte miembros de la organización			✓		✓					
b)	Falta de infraestructura tecnológica.										✓
c)	Desconocimiento de leyes fiscales.	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	
d)	Falta de seguridad jurídica.			✓	✓	✓					
<b>9</b>	<b>Beneficios que ha obtenido la empresa al implementar estrategias fiscales</b>										
a)	Crecimiento económico de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
b)	Elevar sueldos de trabajadores debido al ahorro financiero							✓			
<b>10</b>	<b>¿Cuál ha sido el riesgo financiero de utilizar estrategias fiscales sin realizar una planeación previa?</b>										
a)	Multas y recargos	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
b)	No contar con ahorro financiero	✓	✓					✓	✓		
c)	Cumplir con más obligaciones fiscales			✓							
<b>11</b>	<b>¿Cuáles son los escenarios futuros al implementar estrategias fiscales?</b>										
a)	Contar con soporte fiscal.	✓	✓		✓						✓
b)	Contar con soporte legal.	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
c)	Contar con soporte documental.										✓
d)	Contar con soporte contable.	✓			✓				✓		✓
e)	Conocer la razón de negocios.										✓
f)	Tener dictamen fiscal.				✓						✓

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.1.2.1. Planeación financiera**

Como conclusión de la matriz podemos mencionar que cuatro de diez entrevistados coinciden en que la empresa sí implementa una planeación financiera sin embargo el resto opina de forma contraria y esto se debe a que el personal que opinó de forma negativa ha estado en la empresa por más de 6 años y de acuerdo a lo observado en el pasado no había una correcta planeación financiera, lo cual no significa que no se ha llevado a cabo, los entrevistados consideran que los aspectos más relevantes a considerar al realizar una planeación financiera es una proyección económica y aplicar recursos propios.

Asimismo la mayoría de nuestros encuestados opinan que los cambios frecuentes en las leyes en materia fiscal son los principales obstáculos en materia contributiva seguida de las altas tasas de impuestos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra podemos observar que la principal problemática financiera, jurídica y fiscal en los últimos años radica en la falta de certeza jurídica para la Empresa de estudio, S.A. de C.V.

De igual forma podemos ver que es un hecho para la empresa que el incremento de los impuestos en los últimos años ha afectado el desarrollo de la empresa considerablemente.

#### **4.4.1.2.2. Seguridad jurídica**

En el eje de estrategias fiscales conforme a la investigación de campo realizada concluimos que sí se han aplicado estrategias fiscales, identificando al desconocimiento de las leyes fiscales, la falta de seguridad jurídica y a la resistencia al cambio los principales obstáculos a que se enfrentan aquellos que promueven una idea de implementación de estrategias.

De las estrategias que se han hecho efectivas en la organización el beneficio principal de acuerdo al 80% de los involucrados opina que ha sido reflejado en un crecimiento económico lejos de verse palpable en el incremento de sueldos por el ahorro financiero generado.

#### **4.4.1.2.3. Estrategias fiscales**

El hecho de contar con estrategias fiscales en la empresa no planeadas adecuadamente ha dado como consecuencia el pago excesivo de multas y recargos así como el pago de las diferencias de las contribuciones.

Nuestros participantes consideran que de continuar manejando estrategias fiscales, el escenario futuro es encontrar un ahorro financiero pero principalmente certeza jurídica tanto para los socios, los involucrados internos como responsables del área fiscal, financiera, legal y externos como auditores cuya firma o participación se ve relacionada para efectos positivos o negativos.

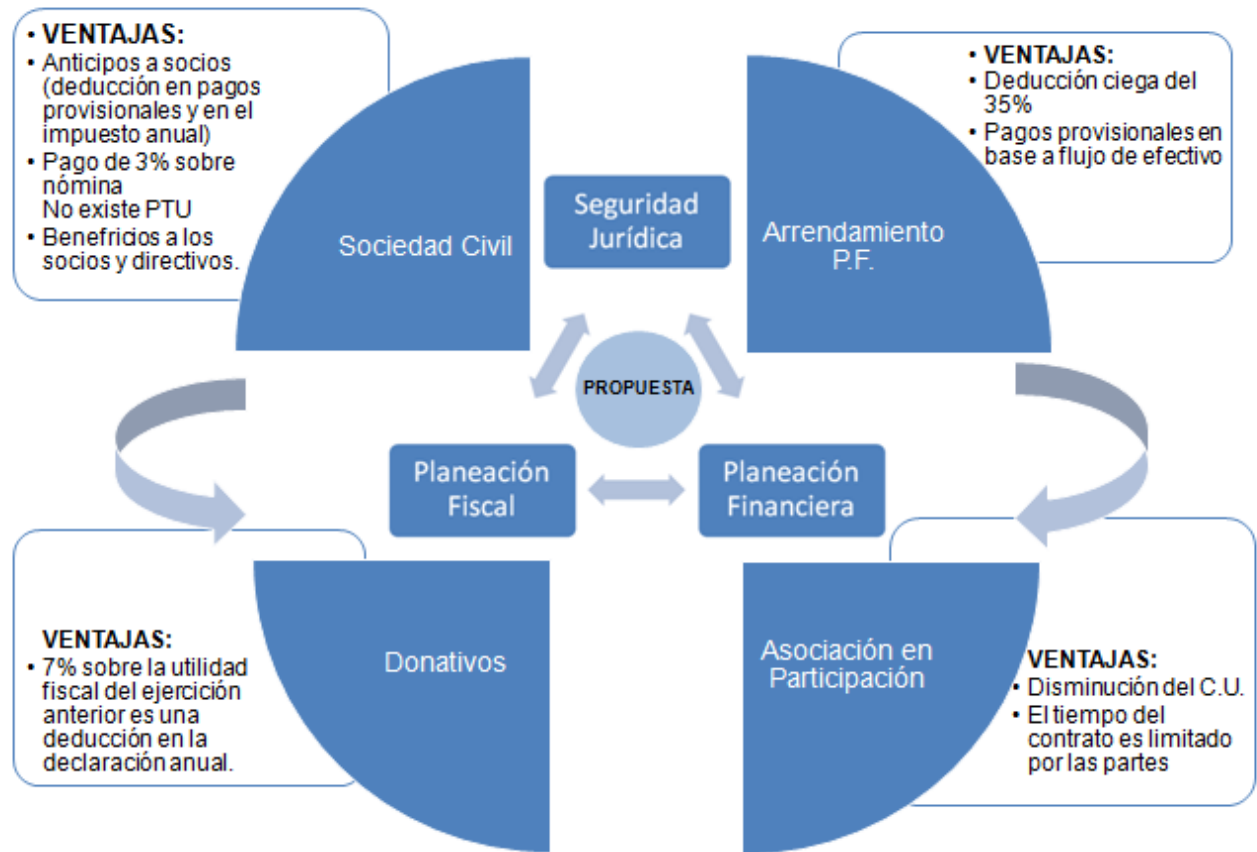
Es por esto que en el presente trabajo de investigación se busca proponer a la empresa una serie de estrategias fiscales de acuerdo a las necesidades detectadas en el área administrativa y fiscal de la organización cuya consecuencia radica principalmente en el ahorro financiero permeado de completa seguridad jurídica.

A continuación se presenta un gráfico en el que se observa de forma clara y concisa el impacto positivo y negativo de la propuesta a implementar para la Empresa de estudio, S.A. de C.V. utilizando las figuras jurídico – fiscales de una Asociación en Participación, una Sociedad Civil y la aplicación de llevar a cabo un Arrendamiento Financiero de Persona Física.

#### **4.3.2. Aspectos de la implementación de las figuras jurídico – fiscales de una Asociación en Participación, una Sociedad Civil y la aplicación de llevar a cabo un Arrendamiento Financiero de Persona Física.**

A continuación presentamos las ventajas de la implementación las figuras jurídicas sugeridas en el presente de forma sintetizada en un cuadro que nos permite visualizar el sostén de la propuesta del presente trabajo de investigación.

Figura 17. Propuesta de aplicación de figuras jurídicas con impacto financiero, jurídico y fiscal.



Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la figura anterior, la propuesta del presente trabajo de investigación tiene su sustento en tres aristas que no pueden existir una sin la otra si es que se pretende llevar adecuadamente el rumbo de una organización, nos referimos a la planeación financiera de la mano con la planeación fiscal cuyo fin es otorgar seguridad jurídica a la organización, a los socios, a los empleados y terceros involucrados.

Para poder conseguir certeza jurídica a partir de la planeación financiera y fiscal decidimos hacer una propuesta basada en la implementación de tres figuras

jurídicas; una Sociedad Civil que permita beneficiar tanto a la empresa como a los socios y directivos principales, permitiendo deducir anticipos a socios tanto para pagos provisionales como para la declaración anual, llevar a cabo un Arrendamiento a persona física que en este caso es el socio mayoritario y propietario del bien inmueble en donde se encuentran las oficinas administrativas y la operación y cuyo bien no está siendo arrendado, por lo que se sugiere beneficiar tanto a la organización como al socio celebrando un contrato de arrendamiento, asimismo se propone la figura de la Asociación en Participación en donde la empresa toma el papel de asociante con el objeto de poder disminuir pagos provisionales y mantener el prestigio de la organización, así como generar ahorro financiero teniendo este contrato la bondad de ser por el tiempo que las partes convengan.

Como propuesta adicional tenemos la deducción de donativos, que si bien es cierto, la empresa ha estado aplicando donaciones, sugerimos que este rubro continúe, buscando ampliar la deducción del 1% al 7%, para aprovechar este beneficio fiscal en su totalidad.

Es pertinente resaltar que dentro del trabajo de investigación se realizó un diagnóstico de la empresa basado en los pasos del método científico lo cual nos dio la pauta para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización junto con la necesidad de la Empresa de estudio S.A. de C.V. de conseguir seguridad jurídica, hecho que permitió proponer la aplicación de figuras jurídicas con impacto financiero, jurídico y fiscal. De esta manera se efectuó un caso práctico conformado por cálculos, entrevistas y gráficos que nos permitieron conocer el impacto fiscal y el resumen ejecutivo financiero dando como resultado un efecto positivo para la compañía.

Derivado de lo anterior es posible afirmar que se comprueba la hipótesis ya que la aplicación de una planeación financiera con impacto fiscal en una empresa comercializadora a través de una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y una figura de Arrendamiento profundizando en el conocimiento de las figuras jurídicas de la Ley plasmadas en una propuesta repercute en beneficios económicos, legales y financieros para la Empresa de estudio, S.A. de C.V.



## CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Podemos concluir con base en nuestra hipótesis de investigación que la aplicación de una planeación financiera con impacto fiscal en una empresa comercializadora a través de una Sociedad Civil, una Asociación en Participación y una figura de Arrendamiento profundizando en el conocimiento de las figuras jurídicas de la Ley plasmadas en una propuesta otorgó el sustento para proponer acciones que unificaran los objetivos de la Empresa de estudio, S.A. de C.V. es decir obtener mayores ingresos, disminuir los costos y gastos, contar con seguridad jurídica e incrementar la EBIT (Ernst Before Interest and Taxes) anual de la empresa.

Se logró alinear los objetivos del área financiera con el departamento fiscal y la administración general de la organización a fin de realizar correctamente la planeación financiera anual así como el presupuesto de egresos e ingresos proyectando las acciones a seguir para lograr los objetivos de ahorro económico.

La encuesta aplicada a diez integrantes de la organización incluyendo a la dirección general, las gerencias financieras, fiscales y administrativas contribuyó a identificar información novedosa que se incluyó en el análisis de aspectos críticos de la organización dando como resultado una matriz FODA que nos permitió detectar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para la misma.

El éxito en la implementación de la propuesta financiera, jurídica y fiscal se ve reflejado en proporción directa con la necesidad de un proceso de actualización fiscal y financiera de los empleados por lo que fue necesario crear una serie de alternativas que beneficien a la Empresa de estudio, S.A. de C.V. de forma inmediata, tal es el caso de las figuras jurídicas propuestas en el presente trabajo de investigación.

Una de las amenazas que se tiene con la aplicación de estrategias fiscales es que después de haberlos diseñado e implementado por primera vez no se evalúen ni actualicen con periodicidad por lo que es necesario realizar la revisión de la propuesta de forma recurrente debido a los cambios en las legislaciones vigentes del país.

Es por eso que al evaluar el caso práctico integral en donde se incluye la Sociedad Civil, el Arrendamiento a persona física, el incremento porcentual de donativos y la Asociación en Participación, la hipótesis del presente trabajo de investigación se comprueba ya que los cálculos permiten afirmar que si se implementan estas figuras jurídicas la Empresa de estudio S.A.de C.V. podrá contar con ahorro financiero y certeza legal.

A pesar de que la acertada toma de decisiones económicas y financieras es la responsabilidad principal de la dirección de la organización; los gerentes y empleados deben involucrarse en las actividades de formulación, implementación y evaluación de la planeación. La participación, sin duda, es clave para lograr el nivel de compromiso que se necesita para el cambio.

La implementación de la planeación estratégica financiera, jurídica y fiscal en el departamento de finanzas e impuestos proporciona una guía para mostrar la nueva visión y misión de la compañía describiendo hacia dónde se dirige la empresa y cómo llegar a ella.

Alcanzar los objetivos del plan estratégico que busca principalmente incrementar la rentabilidad financiera se traduce para la Empresa de estudio S.A. de C.V. asegurar el éxito de sus proyectos, darle continuidad a la organización buscando nuevos negocios de inversión o venta sin que la principal preocupación sea el pago de impuestos o el riesgo jurídico lo cual recae en una mayor confianza para que la empresa se enfoque en expandir su mercado local e internacional.

## RECOMENDACIONES

Debido a que la empresa cuenta con una estrategia financiera, jurídica y fiscal a corto y mediano plazo y que la legislación fiscal es muy dinámica, se recomienda que la dirección de la organización esté atenta para reaccionar ante los cambios en las leyes, decretos y jurisprudencias publicados en el Diario Oficial de la Federación para tomar decisiones acertadas y oportunas sin que se vea afectada la aplicación de las estrategias propuestas en el presente trabajo.

Asimismo se sugiere que se cree un plan de actualización contable, financiero, administrativo y fiscal para los miembros encargados del cálculo de las contribuciones.

Es indispensable que la visión, misión y objetivos de la organización se fusionen con la implementación de las estrategias fiscales propuestas y sea evaluada de forma anual debido al dinamismo que existe en materia fiscal y legal.

Surge como necesidad estar abiertos al cambio y tener en claro que las estrategias propuestas en el presente trabajo son temporales por lo que no puede alargarse su tiempo de vida en la empresa cuando se tenga claro que ya no se puede obtener beneficios de las mismas.

Tanto el área financiera, administrativa y fiscal, así como la dirección general de la compañía necesitan evaluar los efectos positivos y negativos al tratar de implementar una nueva estrategia fiscal, ya que por una parte podemos beneficiar a la empresa y por otra parte puede ser perjudicada, por lo que todas las aristas deben ser consideradas en el proceso de selección de alternativas fiscales con probabilidad de hacerse efectivas.

Es de suma importancia que la dirección de la organización no enfoque sus fuerzas en el pago de contribuciones, ya que la creación de una empresa es para buscar rentabilidad financiera y el pago de impuestos es consecuencia del éxito que esta tiene derivado de una adecuada planeación estratégica.

# BIBLIOGRAFÍA

## Impresas

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2014). Artículo 31. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de Febrero de 2014.
- Habermas J, (1993): “Los usos pragmáticos, éticos y morales de la razón práctica” en: Herrera, María (1993): Jürgen Habermas: moralidad, ética y política. Propuestas y críticas. México, Alianza.
- Dahl, R. A,(1991). Regímenes y oposiciones, New Haven, p.32.
- Arrijoa, Vizcaíno Adolfo. (2002), Derecho Fiscal Constitucional. Ed. Themis, México.
- Dankhe, G. (1986) citado en Hernández, R., Fernández, C., Baptista P. (1998). Metodología de la Investigación. (segunda edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Bettinger, Barrios Herbert (2002), Aspectos de Política Fiscal, Ed. Taxx, segunda edición, México.
- Código Fiscal de la Federación (2014). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de Marzo de 2014.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (2014). Exposición de Motivos. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de Diciembre de 2014.

- Ley del Impuesto al Valor Agregado (2014). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Junio de 2014.
- Ley General de Sociedades Mercantiles (2014). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Junio de 2014.
- Borboa, Quintero María del Socorro (2004), *Práctica y Estrategias de la Gestión Organizacional. Historias de Vida*. Primera edición, Editorial Universidad Autónoma de México.
- Corona Funes, José (2007), *Planeación Fiscal 2007, 100 Beneficios Fiscales*, Ed. Gasca, primera edición, México.
- Resolución Miscelánea Fiscal (2014). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Diciembre de 2014.
- Diep Diep, Daniel (2001), *La Planeación Fiscal Hoy*, Ed. Pac, primera edición, México.
- Flores Zavala, Ernesto (1980), *Elementos de Finanzas Publicas Mexicanas*, Ed. Porrúa, vigésimo segunda edición, México.
- Krebs Pérez, Guillermo (2006), *Planeación Fiscal de la Transmisión Patrimonial*, Ed. Gasca, primera edición, México.
- Carbonell, Miguel (2004), *Los derechos fundamentales en México*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Manual de la Empresa de estudio (2015).
- Ross Westerfield, Jaffe (2009), *Finanzas corporativas*, Ed. McGraw Hill, octava edición, México.
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México.

## Electrónicas

- Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2014). Obtenido a través de internet: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>, Fecha de acceso [23/03/2014].
- Ernst & Young (2014), Obtenido a través de internet: [http://www.ey.com/MX/es/Services/Tax/Tax\\_alert\\_Propuesta\\_de\\_reformas\\_fiscales\\_2014](http://www.ey.com/MX/es/Services/Tax/Tax_alert_Propuesta_de_reformas_fiscales_2014), Fecha de acceso [23/03/2014].
- IDC (2015) Obtenido a través de internet: <http://www.idconline.com.mx/fiscal/2013/09/03/sociedades-civiles-con-ciertos-beneficios>, Fecha de acceso [05/02/2015].
- OECD (2014) Obtenido a través de internet: [www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/](http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/), Fecha de acceso [25/09/2014].
- Código Civil del Distrito Federal (2015). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de Junio de 2014.
- Schnellecke (2015) Obtenido a través de internet: <http://www.schnellecke.com/lean-logistics/>, Fecha de acceso [13/02/2015].
- Lean Solutions (2015) Obtenido a través de internet: [www.leansolutions.co/](http://www.leansolutions.co/), Fecha de acceso [14/02/2015].

# ANEXOS

(Anexo 1) Contrato de Asociación en Participación

CONTRATO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN MERCANTIL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL SEÑOR \_\_\_\_\_ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL ASOCIANTE" Y POR LA OTRA PARTE, EL SEÑOR \_\_\_\_\_ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL ASOCIADO", AMBAS PARTES CON CAPACIDAD LEGAL PARA CONTRATAR Y OBLIGARSE, ACTO QUE SUJETAN A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS

## DECLARACIONES

### I.- DECLARA "EL ASOCIANTE":

**A).**- Es mexicano y mayor de edad, Estado Civil \_\_\_\_\_ dedicarse a\_\_\_\_\_.

**B).**- Tener su domicilio Legal y para recibir notificaciones en la finca marcada con el número \_\_\_\_\_, de la calle \_\_\_\_\_ en la Colonia \_\_\_\_\_, Código Postal \_\_\_\_\_ en la Ciudad de \_\_\_\_\_.

### II.- DECLARA "EL ASOCIADO":

**A).**- Es mexicano y mayor de edad, Estado Civil \_\_\_\_\_ dedicarse a\_\_\_\_\_.

**B).**- Tener su domicilio Legal y para recibir notificaciones en la finca marcada con el número \_\_\_\_\_, de la calle \_\_\_\_\_ en la Colonia \_\_\_\_\_, Código Postal \_\_\_\_\_ en la Ciudad de \_\_\_\_\_.



### III.- MANIFESTACIÓN CONJUNTA DE LAS PARTES:

A).- Con fundamento en los artículos 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259 y demás relativos y aplicables de la Ley General de Sociedades Mercantiles es su deseo asociarse y brindarse mutuamente total e irrestricto apoyo tanto tecnológico como comercial para la obtención de proyectos y para un debido crecimiento económico de ambas sociedades.

B).- Que cuentan con la capacidad legal, profesional, técnica, económica y la experiencia profesional, para cumplir con la finalidad y desarrollo satisfactorio del presente contrato.

C).- "EL ASOCIANTE" y "EL ASOCIADO", manifiestan su deseo de obligarse al tenor del presente Contrato y de conformidad con las siguientes

Expuesto lo anterior las partes se sujetan a las siguientes:

### CLÁUSULAS:

**PRIMERA.- OBJETO.-** El presente contrato tiene por objeto la Asociación en Participación de los señores \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ a efecto de por aportación de ambas partes realicen el siguiente negocio:

\_\_\_\_\_  
**(establecer el objeto de la asociación, que es lo que quieren fabricar, comercializar etc..)**

\_\_\_\_\_, procurando en todo momento la obtención de un beneficio económico para ambas.

**SEGUNDA.- APORTACIONES DE "EL ASOCIANTE".-** "EL ASOCIANTE" para el debido cumplimiento del objeto del presente contrato se compromete a: \_\_\_\_\_

---

---

**TERCERA.- APORTACIONES DE "EL ASOCIADO".-** "EL ASOCIADO" para el debido cumplimiento del objeto del presente contrato se compromete a:

---

---

---

**CUARTA.- APORTACIONES CONJUNTAS.-** Las partes así mismo, aportaran a la asociación los trabajos necesarios para el debido cumplimiento del objeto y especialmente ambas aportaran lo siguiente: \_\_\_\_\_

---

---

**QUINTA.- REPARTO DE UTILIDADES.-** Las partes están de acuerdo en que las utilidades que se obtengan por la asociación serán repartidas de la manera siguiente:

**A).- "EL ASOCIANTE"** obtendrá el 50% cincuenta por ciento de las utilidades que genere la asociación.

**B).-** Por su parte "EL ASOCIADO" obtendrá el otro 50% cincuenta por ciento de las utilidades que genere la asociación.

El reparto de las utilidades será mensual, una vez descontados los impuestos y gastos por la operación del negocio.

**SEXTA.- PERDIDAS.-** Las pérdidas que en su caso se lleguen a sufrir afectaran a los asociados en partes iguales.

**SÉPTIMA.- ADMINISTRACIÓN.-** La administración de la presente asociación en participación estará a cargo de "EL ASOCIANTE" y será el encargado de realizar todo el movimiento administrativo necesario para la venta de los productos y servicios materia de esta asociación, debiéndose dar de Alta ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, así mismo deberá otorgar las facturas y recibos de honorarios correspondientes.

**OCTAVA.- FORMA DE PAGO.-** "EL ASOCIANTE" se obliga a entregar a "EL ASOCIADO" sin necesidad de requerimiento alguno en su domicilio señalado en este instrumento mensualmente durante los primeros 5 cinco días de cada mes las utilidades que le correspondan con motivo de la presente asociación.

Lo anterior acontece en virtud de que "EL ASOCIANTE" tendrá la administración del negocio, independientemente de que ambas partes tengan que firmar los cheques respectivos.

**NOVENA.- INTERESES MORATORIOS.-** En caso de que "EL ASOCIANTE" incurra en mora en el pago de sus obligaciones se obliga a cubrir a "EL ASOCIADO" intereses moratorios a razón del 5% cinco por ciento mensual por la cantidad vencida y no cubierta, desde que la misma debió de ser cubierta y hasta el pago total de la misma.

**DÉCIMA.- PROHIBICIÓN DE RETENER EL PAGO.-** Queda establecido que ninguna de las partes podrá retener el pago de las cantidades que por motivo de la participación en el presente contrato tengan derecho en ningún caso, ni bajo ningún título judicial ni extrajudicialmente, sino que se obligan a pagarlo integro en la fecha estipulada.

**DÉCIMA PRIMERA.- GASTOS.-** Las partes establecen de común acuerdo que todos los gastos que con motivo del presente contrato se lleguen a erogar como sueldos de personal, mercancía, mantenimiento del equipo, comercialización, publicidad, asesoría, transporte, mensajería, viáticos y en si todos los gastos que se generen con motivo de la asociación serán cubiertos por partes iguales.

**DÉCIMA SEGUNDA.- PROMOCIÓN E IMPULSO DE LA ASOCIACIÓN.-** Las partes establecen que para una mayor promoción e impulso de la asociación se obligan a destinar el

5% cinco por ciento de las utilidades netas que mensualmente se generen; recursos los cuales se van a reinvertir en productos, artículos, promoción, contratación de personal, obtención de oficinas, acondicionamiento y las demás que estimen las partes.

**DÉCIMA TERCERA.- INFORMES.-** Las partes tienen la obligación de proporcionarse MENSUALMENTE en los formatos que estas de común acuerdo establezcan los informes siguientes:

- A).- Reporte de clientes obtenidos.
- B).- Los pedidos que se realizaron.
- C).- Actividades principales del negocio.
- D).- Los demás observaciones que estimen pertinentes.

**DÉCIMA CUARTA.- RESPONSABILIDAD LABORAL CONJUNTA.-** Ambas partes son responsables del trabajo ejecutado por las personas que laboren para la asociación, así como del pago de sus salarios, prestaciones laborales, fiscales, civiles mercantiles, penales y de cualquier otra índole, por lo que ambas partes formalizarán el Contrato Individual de Trabajo respectivo con los trabajadores.

**DÉCIMA QUINTA.- NO ADMISIÓN DE ASOCIADOS.-** No se admitirán nuevos asociados sin el consentimiento expreso del otro asociado. El ingreso o separación de los asociados deberá de constar por escrito.

**DÉCIMA SEXTA.- SECRETO PROFESIONAL.-** Ambas partes se obligan a guardar secreto profesional sobre el presente negocio y se comprometen a no desarrollar algún otro negocio igual o semejante o asociarse con algún tercero para desarrollar uno similar, siendo responsable la parte que incumpla de los daños y perjuicios que se le ocasionen a la otra parte o a Terceros con dicho actuar.

**DÉCIMA SÉPTIMA.- CONFIDENCIALIDAD.-** Las partes establecen que el conjunto de los comunicados, informaciones, que se realicen entre "EL ASOCIANTE" y "EL ASOCIADO" son estrictamente confidenciales. En consecuencia cada una de las partes se compromete en preservar el carácter confidencial de los comunicados, las informaciones, los documentos

entregados por la otra parte y en no divulgar parcial o totalmente a Terceros el contenido de los mismos sin autorización expresa de la otra parte, además cada una de las partes se compromete en tomar todas las medidas tanto frente a sus familiares o terceros para limitar la divulgación de las informaciones confidenciales.

**DÉCIMA OCTAVA.- VIGENCIA.-** La vigencia del presente contrato será por el término improrrogable y obligatorio de 10 diez años comenzando a surtir efectos a la firma del contrato.

**DÉCIMA NOVENA.- CAUSAS DE RESCISIÓN.-** Serán causas de rescisión del presente contrato las siguientes:

- A).- Que alguna de las partes se encuentre en mora en cualquiera de sus obligaciones de pago que contraen con motivo de este instrumento y la misma no sea solventada 30 treinta días después del requerimiento respectivo por parte de la otra.
- B).- Por quiebra, interdicción o inhabilitación para ejercer el comercio.
- C).- Por incumplimiento a cualquiera de las cláusulas contenidas en este contrato.

**VIGÉSIMA.- DISOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN.-** Serán causas de disolución del presente contrato las siguientes:

- A).- Por expiración de la vigencia del presente contrato.
- B).- Por imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la asociación.
- C).- Por acuerdo de los asociados tomado de conformidad con el presente instrumento y con la ley.

**VIGÉSIMA PRIMERA.- PENA CONVENCIONAL.-** En caso de incumplimiento de cualquiera de las partes a cualquiera de las obligaciones contenidas en este instrumento la parte que incumpla deberá de pagar a la otra una pena convencional pactada por las partes en la cantidad de **USD \$100,000.00 (CIEN MIL DÓLARES 00/100 MONEDA DE CURSO LEGAL DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)** o su equivalente en Pesos Moneda Nacional al momento del pago, cantidad de dinero que las partes de común acuerdo fijan como justa, dado los beneficios económicos que pueden obtener ambas partes por la presente asociación.

**VIGÉSIMA SEGUNDA.- BENEFICIARIOS EN CASO DE MUERTE.-** En caso de muerte de alguno de los asociados su porcentaje de participación en la asociación pasara a sus herederos legalmente reconocidos, sin que se requieran mayores requisitos, particularmente no se requerirá el derecho de preferencia al tanto correspondiente, por lo que las partes en este momento renuncian solo en este supuesto al citado derecho.

**VIGÉSIMA TERCERA.- PACTO COMISORIO.-** Si alguna de las partes incurre en incumplimiento en alguna de sus obligaciones contenidas en este instrumento la otra podrá considerarlo resuelto de pleno derecho, sin necesidad de declaración judicial y en su caso accionar por los daños y perjuicios sufridos.

**VIGÉSIMA CUARTA.- PROHIBICIÓN DE CEDER LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL CONTRATO.-** Las partes en éste instrumento acuerdan que está prohibido traspasar, ceder, enajenar, arrendar o limitar en cualquier forma los derechos y obligaciones de los contratantes contenidos en éste instrumento, salvo pacto por escrito de ambas partes.

**VIGÉSIMA QUINTA.- ALCANCE DE LOS TÍTULOS DE LAS CLÁUSULAS.-** Las partes establecen que lo establecido en el presente contrato expresa todo lo acordado por las partes y que los títulos de cada cláusula únicamente fueron establecidos para facilitar la lectura del contrato, por lo que se debe de estar a lo expresamente acordado por las partes en el clausulado respectivo.

**VIGÉSIMA SEXTA.- MODIFICACIONES AL CONTRATO.-** Cualquier modificación que las partes deseen realizar al contenido del presente Contrato, deberá efectuarse mediante acuerdo realizado por escrito y firmado por ambas partes.

**VIGÉSIMA SÉPTIMA.- DOMICILIOS CONVENCIONALES.-** Las partes señalan como domicilios convencionales para recibir todo tipo de documentos, informes, pagos, notificaciones y demás comunicaciones los señalados en el capítulo de declaraciones de este instrumento.

**VIGÉSIMA OCTAVA.- JURISDICCIÓN.-** Para la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente CONTRATO, las partes convienen en someterse expresamente al Capítulo XIII de la Ley General de Sociedades Mercantiles y supletoriamente a lo establecido en dicho ordenamiento legal, así como a la Jurisdicción de los Tribunales de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, México, haciendo renuncia expresa de cualquier otro fuero que pudiere corresponderles por razón de su domicilio presente o futuro, o que por cualquier otra razón pudiera corresponderles.

Leído que fue el presente Contrato de Asociación en Participación por las partes y enterados de su alcance, responsabilidades y efectos legales y manifestando que no existe dolo, violencia o mala fe, lo ratifican y lo firman de conformidad en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

"EL ASOCIANTE"

"EL ASOCIADO"

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

"TESTIGO"

"TESTIGO"

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Anexo 2) Formato 43/CFF “Inscripción en el RFC de personas morales en la ALSC”

<b>43/CFF Inscripción en el RFC de personas morales en la ALSC</b>
<p>¿Quiénes lo presentan?</p> <p>Personas morales de nueva creación a través de su(s) representante(s) legal(es), como son entre otras: Asociaciones civiles, sociedades civiles, sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sindicatos, partidos políticos, asociaciones religiosas, sociedades cooperativas, sociedades de producción rural, etc.</p>
<p>¿Dónde se presenta?</p> <p><b>Por Internet:</b></p> <p>Se puede iniciar el trámite a través de Internet y concluirlo en cualquier ALSC dentro de los diez días siguientes al envío de la solicitud. Esta no se tendrá por presentada si dentro del plazo señalado el contribuyente no cumple con la conclusión del trámite en la ALSC.</p> <p><b>En forma personal:</b></p> <p>Iniciarlo y concluirlo en cualquier ALSC, se atiende preferentemente con cita.</p>
<p>¿Qué documentos se obtienen?</p> <p><b>Por Internet:</b></p> <p>1. Acuse de preinscripción.</p> <p><b>En la ALSC:</b></p> <p>1. Vista previa “Datos capturados de solicitud de inscripción del RFC”.</p> <p>2. Acuse de inscripción con cédula de identificación fiscal.</p> <p>En caso de que la documentación necesaria para hacer el trámite se presente incompleta o no se reúnan los requisitos de este trámite se entregará al contribuyente el reporte de información pendiente.</p>
<p>¿Cuándo se presenta?</p> <p>Las personas morales residentes en México presentarán su solicitud de inscripción en el momento en que se firme su acta o documento constitutivo, a través de fedatario público que protocolice el instrumento, incluyendo las sociedades que se constituyan con motivo de una fusión o escisión.</p> <p>Cuando la persona moral no se constituya ante Fedatario Público dentro del mes siguiente a aquél en que se realice la firma del contrato, o la publicación del decreto o del acto jurídico que les de origen.</p> <p>En los demás supuestos, dentro del mes siguiente al día en que se actualice el supuesto jurídico o el hecho que dé lugar a la presentación de declaraciones periódicas, de pago o informativas por sí mismas o por cuenta de terceros.</p>
<p>Requisitos:</p> <p><b>Por Internet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentarán la solicitud de inscripción proporcionando los datos que se contienen en el formato electrónico que se encuentra en la página de Internet del SAT.</li><li>• Concluida la captura de la información, se emitirá acuse de preinscripción al RFC, que contiene el número de folio asignado al trámite.</li></ul> <p><b>En la ALSC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado.</li><li>• Original del comprobante de domicilio fiscal.</li><li>• En su caso, copia certificada del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante Notario o Fedatario Público. Si fue otorgado en el extranjero deberá estar debidamente apostillado o legalizado y haber sido formalizado ante fedatario público mexicano y en su caso, contar con traducción al español realizada por perito autorizado.</li><li>• En su caso, original de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el</li></ul>



Gobierno Federal, Estatal o Municipal del representante legal, sin que sea necesariamente alguna de las señaladas en el Apartado de Definiciones de este Anexo.

- Si inició el trámite a través de Internet, adicionalmente se presentará el acuse de preinscripción al RFC.

Tratándose de las solicitudes de Inscripción y cancelación por escisión y de Inscripción por escisión, se deberá presentar la forma oficial RX (Forma oficial de Avisos de Liquidación, Fusión, Escisión y Cancelación al RFC), acompañado de los demás requisitos que establezca para cada caso este anexo.

De forma especial, si usted se encuentra en algunos de los siguientes casos adicionalmente deberá presentar:

**Personas distintas de sociedades mercantiles:**

Deben presentar original o copia certificada del documento constitutivo de la agrupación, o en su caso fotocopia de la publicación en el órgano oficial, periódico o gaceta oficial.

**Misiones Diplomáticas:**

Con los requisitos anteriormente señalados, las misiones diplomáticas de estados extranjeros debidamente acreditadas, deberán solicitar su clave en el RFC en el Centro Nacional de Consulta ubicado en Av. Hidalgo No. 77, planta baja, Colonia Guerrero, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06300, México, D.F.

*Disposiciones jurídicas aplicables*

Arts. 27 CFF, 22, 23, 24, 25, 26, 28 Reglamento del CFF, Regla 2.4.12. RMF.

**a) Asociaciones en participación**

- Deben presentar original del contrato de la asociación en participación, con firma autógrafa del asociante y asociados o de sus representantes legales.

**Nota:** Las asociaciones en participación que se inscriban al RFC con el nombre del asociante, deberán citar además del nombre del asociante seguido de las siglas "A en P", el número de convenio de que se trate.

**b) Personas morales residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México**

- Copia certificada del acta o documento constitutivo debidamente apostillado o legalizado, según proceda. Cuando éstos consten en idioma distinto del español debe presentarse una traducción al español realizada por un perito autorizado.
- En su caso, original del contrato de asociación en participación, con firma autógrafa del asociante y asociados o de sus representantes legales.
- En su caso, original del contrato de fideicomiso, con firma autógrafa del fideicomitente, fideicomisario o de sus representantes legales, así como del representante legal de la institución fiduciaria.
- En su caso, fotocopia debidamente certificada, legalizada o apostillada por autoridad competente del documento con que acrediten su número de identificación fiscal del país en que residan, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.

**c) Administración Pública (Federal, Estatal, Municipal, etc.)**

- Decreto o acuerdo por el cual se crean dichas entidades, publicado en el órgano oficial (fotocopia del periódico o de la gaceta oficial).

**d) Sindicatos**

- Original del estatuto de la agrupación.
- Original de la resolución de registro emitida por la autoridad laboral competente.

**e) Demás figuras de agrupación que regule la legislación vigente**

- Original del documento constitutivo que corresponda según lo establezca la ley de la materia.

**f) Empresas exportadoras de servicios de convenciones y exposiciones**

- Original del documento con el que se acredite que el interesado es titular de los derechos para operar un centro de convenciones o de exposiciones.

**g) Asociaciones religiosas**

- Original del certificado de Registro Constitutivo que la Secretaría de Gobernación le haya emitido, de conformidad con la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público y su Reglamento.

## GLOSARIO

**Arrendamiento:** es un contrato por medio del cual las dos partes contratantes se obligan recíprocamente, una, a conceder el uso o goce temporal de una cosa, y la otra, a pagar por ese uso o goce un precio cierto.

**Asociación en participación:** Agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.

**CEO:** (Chief Executive Officer) son los funcionarios de mayor nivel con capacidad de ejecución, es decir no solo miembro de la junta directiva que toman las decisiones día a día. Éste puede ser el presidente, vicepresidente ejecutivo o alguna combinación de individuos.

**Estrategia:** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

**FODA:** es una herramienta para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de algún objeto o persona.

**Objetivos:** se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

**Persona física:** Individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.

**Persona moral:** Agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.

**Planeación estratégica:** Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo

**Planeación financiera:** procedimiento para decidir a través de acciones que se deben realizar para lograr los objetivos trazados en un horizonte de tiempo definido por medio de un presupuesto, el cual dará una coordinación general y particular de un funcionamiento.

**Porcientos integrales:** método de interpretación financiera el cual consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero.

**Seguridad jurídica:** es un principio del derecho, universalmente reconocido, que se basa en la “certeza del derecho”, tanto en el ámbito de su publicidad como en su aplicación, y que significa la seguridad de que se conoce, o puede conocerse, lo previsto como prohibido, ordenado o permitido por el poder público.

**Sociedad civil:** Contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

**EBIT:** Ernst Before Interest and Taxes, se trata de la ganancia antes de intereses e impuestos es decir la utilidad contable.