

DOFISCAL

THOMSON REUTERS  
ProView™

Revista Especializada de Consulta Fiscal

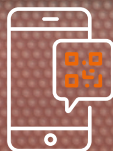
# PUNTOS FINOS

EL **PING PONG**  
DE **NEGOCIOS**  
Y SU APLICACIÓN  
EN TEMAS **FISCALES,**  
**TRIBUTARIOS,**  
Y **FINANCIEROS**



**SALVADOR GARRIDO MÁRQUEZ**

Presidente del Consejo Directivo de NSH 31  
y de la Firma Garrido Licono y Asociados



Esta revista contiene  
**CÓDIGOS QR** con  
información adicional



THOMSON REUTERS®



# Salvador Garrido Márquez

**Presidente del Consejo  
Directivo de NSH 31 y de la Firma  
Garrido Licona y Asociados**

## TRAYECTORIA DE UN LÍDER DE NEGOCIOS

**E**s licenciado en Contaduría Pública, egresado de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Asimismo, cuenta con un posgrado en Derecho Fiscal por la Universidad Panamericana (UP) y un diplomado en Impuestos Internacionales por parte del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la Universidad de Duke.

Salvador Garrido Márquez es un empresario que inició como asesor fiscal y de negocios de diversas empresas nacionales e internacionales, y a la fecha cuenta con más de 32 años de experiencia en ese ámbito.

Ha sostenido una participación muy activa en diversas cámaras y asociaciones empresariales, así como en distintos medios de comunicación, tales como: *Sin Duda #Asesórate*, del Heraldo Radio 98.5 FM (antes en Aire Libre 105.3 FM); *En los tiempos de la radio*, de Óscar Mario Beteta, de Grupo Radio Fórmula; *ADN Canal 40*, de TV Azteca, entre otros, en los que participa como asesor y líder de opinión.

También es líder de aulas en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), institución en la cual ha compartido sus experiencias y conocimientos por medio de varios diplomados y licenciaturas vinculadas al mundo de los negocios.

Por último, se trata de un reconocido conferencista en seminarios y congresos relacionados con temas fiscales, por lo que ha participado de manera destacada en algunos de los eventos organizados por Thomson Reuters.

Para esta edición de la revista especializada de consulta fiscal **PUNTOS FINOS**, tuvimos la oportunidad de charlar con el prestigiado consultor Salvador Garrido Márquez, sobre un concepto que ha denominado “ping pong” de negocios, el cual ha implementado en diversas empresas que asesora y que, por su importancia, considera como algo indispensable dentro de una organización.

# El “ping pong” de negocios: Su implementación en las empresas y cómo repercute en temas fiscales, económicos y financieros

## ¿QUÉ ES EL “PING PONG” DE NEGOCIOS?

Para definir este concepto, en primera instancia me remito al juego de “ping pong”, que se ve como algo divertido y relativamente sencillo. Sin embargo, este juego requiere de mucha agilidad física y mental, reacción inmediata, visión, estrategia y disciplina. Justo así son los negocios, las empresas y, en general, las organizaciones.

En la actualidad, las condiciones y entorno en el que vivimos generan situaciones que, día con día, cambian y es indispensable que nuestras empresas reaccionen y se adapten –ágil y rápidamente– a las mismas, trazando e incluso replanteando estratégicamente nuestros objetivos, con una visión muy clara y puntual del destino al que queremos llegar, e implementando un plan de acción disciplinado.

Considero que siempre hay, y seguirán existiendo, retos y condiciones cambiantes, los cuales pueden ser de carácter económico, político, de competencia, humano, o cualquiera otro inesperado, por lo que debemos estar preparados y listos para afrontarlos.

Esto lo vivimos recientemente con la pandemia que, poco a poco, hemos venido superando, y cuando pensábamos que todo indicaba que las cosas mejorarían, ahora debemos enfrentar retos políticos, como una guerra, y económicos, como lo es la inflación y la volatilidad de las monedas que actualmente prevalecen, aunado a la problemática que representa el suministro y logística de insumos, sin dejar a un lado los temas ambientales como la falta de agua, entre muchos más.

En ese contexto, se puede establecer que las empresas “sobreviven”, si al igual que en un juego de “ping pong”, reaccionan y responden estratégicamente para ganar cada tanto y así el juego.

No debemos perder de vista también que dentro de este juego de “ping pong”, es indispensable “pelotear” muchas ideas y esa necesidad nos lleva a no aislarnos con nuestros conceptos y conocimientos, sino más bien a rodearnos de consejeros y, en general, de especialistas que aporten su talento, experiencia e ideas.

Este juego interno de “ping pong” justo nos dará mayores herramientas que nos permitan evaluar mejor, y completamente, las circunstancias, para de esa manera, y en función de todos estos elementos, tomar decisiones acertadas, explicó Garrido Márquez.

## ¿CUÁL ES EL PRIMER PASO O FASE QUE DEBE SEGUIRSE?

Debemos partir de conocer profundamente a nuestra empresa y las condiciones que existen en el entorno de la misma para identificar los riesgos y, sobre todo, las oportunidades.

No debemos olvidar que las grandes oportunidades aparecen en los momentos críticos, y solo quienes sean capaces de identificarlos y afrontarlos podrán gozar de sus beneficios.

En esta etapa debe existir un alto grado de honestidad sobre todo para poder ubicar a nuestra empresa en función de su realidad. Si no somos realistas y tenemos una concepción errónea de nuestro negocio, todo lo que se planee y construya no dará resultados. Lo mismo sucederá si, por el contrario, construimos un modelo y estrategia de negocios, que no contemple el ambiente que impera.

## ¿QUÉ SIGUE DESPUÉS DE CONOCER A LA EMPRESA Y SU ENTORNO?

Conocido lo anterior, es necesario identificar el impacto que cada uno de los puntos de riesgo y oportunidades tienen en las finanzas de la empresa. Cualquier reto, riesgo y oportunidad incide y se refleja “en números”, de eso no cabe duda alguna.

En ese orden de ideas, debemos partir del impacto que todos los factores tienen en los ingresos, costos, gastos y resultados de la empresa. Por ejemplo, durante la pandemia muchos negocios tuvieron que parar su actividad y ello afectó inmediatamente la generación de sus ingresos, debido a que estos se dejaron de percibir, a diferencia de las erogaciones, las cuales representan costos y gastos que no pueden eliminarse de tajo.

Y por ello, muchos negocios tuvieron que responder como en un juego de “ping pong”, al ataque de ese factor que se estaba viviendo.

## QUIENES NO REPLANTEARON ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ANTE ESTE “PING PONG” SUCUMBIERON

La falta de ingresos y las erogaciones que el propio negocio exige, dan lugar de inmediato a la falta de liquidez, disminución de rentabilidad, falta de productividad y, en general, a “focos rojos” que deben atenderse de inmediato.

*Así fue como las empresas que estaban preparadas pudieron reaccionar con agilidad y eficacia a la embestida, replantearon su estrategia y rediseñaron sus objetivos.*

*Fuimos testigos de una “revolución” de la tecnología y el uso que se dio a la misma. Por ejemplo, el home office no solo fue un beneficio, sino una necesidad; las ventas en línea se incrementaron sustancialmente; el delivery tecnológico, de un momento a otro se exponenció; la diversión no paró, sino que se adaptó bajo el lema: “El show debe continuar”, a través de plataformas y redes.*

*En fin, la creatividad y resiliencia del ser humano y, desde luego, de los negocios salió a flote. Quienes no reaccionaron a este “ping pong”, simplemente sucumbieron.*

*Debo destacar que una parte fundamental de todo lo anterior fue el análisis financiero y de negocios que se realizó, el cual partió de una estrategia de hacer líquidos los activos representados por cuentas por cobrar, inventarios e incluso activos fijos de los que se echaron mano.*

*Asimismo, el financiamiento fue vital y hacer uso de él se hizo no solo estratégico, sino indispensable, y si bien es cierto lo anterior no fue sencillo, existieron siempre esas ideas que resultaron del “ping pong” interno, entre los consejeros, asesores y especialistas, quienes aportaron talento, conocimiento y experiencia en el manejo de una problemática.*

*Así fue como surgieron, además, otras medidas y estrategias financieras, como programas de apoyo de parte del sector financiero, reestructuraciones y factoraje, entre otras, las cuales evitaron una hecatombe en nuestra economía.*

## **ES INDISPENSABLE APEGARSE A LA REGULACIÓN FINANCIERA CONTABLE**

*Como lo comenté, el reconocimiento de todos estos factores en los estados financieros de las empresas es vital, y si no se le presta la debida atención, pueden generarse serios estragos en ellas.*

*En este punto, es indispensable apegarse a la regulación financiera contable que al efecto existe. Ya sean las Normas de Información Financiera<sup>1</sup> mexicanas, internacionales o americanas, es vital profundizar en su debida aplicación y efectos en las finanzas de las empresas.*

*La falta de apego a esas normas impedirá contar con información veraz y suficiente sobre la cual tomar decisiones y, sobre todo, no nos permitirá conocer realmente la situación financiera y patrimonio real de la empresa.*

*Hoy vemos, por ejemplo, que con motivo de la pandemia deben revelarse los efectos de la misma en los estados financieros. No obstante, muchos aspectos vinculados con la veracidad de la cartera, los activos y resultados son noticia en empresas que no observaron la regulación aplicable o que no visualizaron ni anticiparon adecuadamente acciones.*

## **¿CÓMO SE PUEDE APLICAR ESE “PING PONG”?**

A la pregunta expresa de si en el ámbito fiscal aplicaba ese llamado “ping pong” de negocios, el asesor Salvador Garrido Márquez mencionó lo siguiente:

*¡Claro que sí! Este “ping pong” se da constantemente y es vital que las empresas sepan jugarlo. Hoy tenemos justo un ambiente en el cual los diversos gobiernos de todo el mundo requieren de mayor recaudación para cumplir con sus funciones, y ello se traduce generalmente en un incremento de impuestos, o bien, en el establecimiento de estrategias de fiscalización.*

*Vemos que globalmente los distintos gobiernos de los países han acordado e implementado varias medidas que buscan evitar la evasión y elusión fiscal, lo que es razonable y entendible; sin embargo, las medidas pueden ir más allá y afectar seriamente las finanzas de las empresas.*

*Por ello, es fundamental tener el hábito de estar muy al pendiente de todos los cambios que día con día acontecen. El conocer sobre temas vinculados a acuerdos y criterios de organismos internacionales y nacionales en materia de*



<sup>1</sup> NIF

fiscalización, tales como: Precios de transferencia, impuestos en operaciones internacionales, rentabilidad fiscal o tasas efectivas de impuesto, beneficiario controlador, y muchos temas más, deben analizarse en el contexto de las empresas, para afrontarlos y solucionarlos, o de lo contrario, estos temas pueden representar serios problemas para ellas.

El análisis de todos esos aspectos nos permitirá anticipar impactos negativos y, sobre todo, estar en orden y en cumplimiento de las obligaciones fiscales.

### PAQUETE ECONÓMICO PARA 2023

Sobre la actual situación que deben afrontar las empresas en nuestro país, en un contexto en el que no habrá incremento de impuestos, más que su actualización, ni hubo una Reforma Fiscal en el paquete económico propuesto para 2023, al cuestionarle acerca de si aplicaba o no ese “ping pong” de negocios, el asesor Salvador Garrido señaló lo siguiente:

*¡Sí, definitivamente! Si bien es cierto que para 2023 el paquete económico presentado por el Ejecutivo no contempló una Reforma Fiscal ni un incremento en impuestos, también debemos destacar que en diversos foros se ha manifestado que la recaudación se ha incrementado año con año desde hace tiempo y no solo en lo que va de este sexenio.*

*Estratégicamente, la fiscalización a las empresas ha sido un factor primordial del incremento en la recaudación, y el no estar consciente de ello representa una desventaja en este “ping pong”.*

*Hoy vemos como parte de esta fiscalización, además de incrementarse, se ha perfeccionado. Las autoridades estratégicamente han incorporado tecnología y eso ha ayudado mucho en sus procesos.*

*Es frecuente que a través del uso y explotación de la información que proporcionan las empresas por la emisión de sus Comprobantes Fiscales Digitales por Internet –más conocidos por su abreviatura como CFDI– y de las diversas declaraciones y la propia Contabilidad Electrónica, hagan “cruces” de información y, con base en ello, identifiquen algunas diferencias, discrepancias o hechos que llaman su atención y procedan al envío de las llamadas “cartas invitación–regularización”, las cuales aunque no son obligatorias para su atención, es indispensable que sí se atiendan puntualmente para proveer todas las explicaciones, documentos e información necesarios que “dejen tranquila a la autoridad” en cuanto al cumplimiento de las obligaciones tributarias.*

Asimismo, las autoridades fiscales han adoptado una estrategia basada en una especie de Ley de Pareto. Esto es, que están focalizando sus esfuerzos en las empresas que son grandes contribuyentes, así como en temas específicos en los que han puesto, como se dice, el “dedo en la llaga”.

Como ejemplo de lo anterior está el tema de las tasas efectivas de impuestos en operaciones entre partes relacionadas, el cual incorpora forzosamente también el rubro de precios de transferencia y, desde luego, el ataque directo a la simulación de operaciones, que incluye no solo a las Empresas que Facturan Operaciones Simuladas,<sup>2</sup> sino también el analizar con profundidad los conceptos de “razón de negocios”, y lo “estrictamente indispensable” para los fines del mismo.

*No puedo dejar de hacer mención que, adicionalmente, las reformas no han creado nuevos impuestos; sin embargo, sí ha habido un incremento en los mismos, como consecuencia de las múltiples restricciones y formalidades que deben cumplirse para poder tener derecho a las deducciones fiscales, o bien, a los acreditamientos de impuestos.*

*Ante lo anterior, no se concibe que una empresa no esté preparada para afrontar y responder, estratégica y categóricamente, a la fiscalización, como sucede en el juego de “ping pong”, pues si no lo hace, su negocio tendrá un impacto financiero y económico negativo que lo puede llevar a que, lejos de ser rentable, genere pérdidas.*

### ¿QUÉ MEDIDAS DEBEN TOMAR LAS EMPRESAS PARA JUGAR “PING PONG” EN MATERIA DE FISCALIZACIÓN?

*En este juego de “ping pong”, las empresas no pueden estar en desventaja. Sobre esas bases, es indispensable que inviertan en tecnología la cual les permita anticipar todas estas acciones que están ejecutando las autoridades, tales como: Soluciones que ayuden a identificar y bloquear operaciones con EFOS; conciliar sus CFDI de ingresos, egresos, nómina y los complementos de pago, y ahora la carta porte, contra los que tiene en su sistema la propia autoridad; sistemas que le permitan reunir expedientes de “materialidad y sustancia de operaciones” (bóveda fiscal y materialidad); cumplir con la obligación no solo de tener la Contabilidad Electrónica, sino también adjuntar los CFDI en los registros contables y, desde luego, hacer una segmentación de operaciones que permitan visualizar por líneas de negocio y productos, la rentabilidad detallada de la empresa, así como la global, identificando y encontrando razones que puedan proporcionarse a las autoridades*

<sup>2</sup> EFOS

fiscales que hoy están cuestionando y han sido motivo de múltiples discusiones.

Adicionalmente, debemos destacar que hoy la optimización y ahorro de impuestos recae en la prevención. Por esa circunstancia, generalmente sugiero realizar un check up fiscal.

### ¿QUÉ ES EL CHECK UP FISCAL?

Al igual que las personas debemos hacernos un check up médico, las empresas en general también deben realizarse un check up que les permita conocer en todos sus aspectos, el estado de salud de su negocio.

Ese check up aplica a todas las áreas del negocio, es decir, la financiera, comercial, legal y desde luego la fiscal.

En este último caso, el check up se realiza para evaluar que no hay incumplimientos de carácter fiscal que pueden impactar al negocio.

Cabe destacar que en este análisis generalmente se identifican áreas de oportunidad y se cubren riesgos, pero también se pueden lograr ahorros en puntos que en muchas ocasiones pasan desapercibidos, debido a que presenta el fenómeno conocido como “la ceguera del taller”.

La rutina puede ser un factor que no permita identificar esas áreas de oportunidad, por lo que hacer este análisis, preferentemente a través de un tercero, puede ayudar muchísimo.

Bajo este contexto, el análisis de nuestro estado de salud fiscal nos permite también confirmar, no solo que los criterios fiscales que se han adoptado en la empresa no sean un factor de riesgo, sino también que se aprovechen todos los aspectos que en el marco de la ley pueden representar beneficios para las empresas.

### PREVENCIÓN DEL LAVADO DE DINERO

En otro momento de la entrevista al consultor Salvador Garrido Márquez, se le preguntó si la regulación en materia de prevención de lavado de dinero está incluida en la fiscalización, y señaló lo siguiente:

*Sin lugar a duda así es. Las reglas en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, además de perseguir a quienes realizan operaciones vinculadas con actividades ilícitas, persigue la evasión y elusión fiscal, que es una actividad que es totalmente ilegal.*

*Es destacable la participación que al respecto han tenido las autoridades mexicanas en materia de prevención del lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, principalmente la efectuada por la Secretaría de Hacienda y Crédito*



*Público,<sup>3</sup> a través de la Unidad de Inteligencia Financiera, que es la encargada de vigilar este rubro, y que mantienen un estrecho vínculo, en consecuencia, con el Servicio de Administración Tributaria,<sup>4</sup> que es el órgano supremo de fiscalización en nuestro país.*

### – Se tiene la creencia de que estas reglas solo aplican al sector financiero, ¿cuál es su opinión?

*En efecto, las reglas en materia de prevención de lavado de dinero son aplicables a las entidades del sistema financiero, y estas instituciones deben cumplir con diversas disposiciones y medidas para vigilar que las mismas no se vinculen con esas actividades que se consideran como lavado de dinero. Sin embargo, debo destacar que las disposiciones han sido ampliadas y también son aplicables a empresas que realizan actividades que se consideran “vulnerables”, tales como la compraventa de automóviles, operaciones inmobiliarias, venta de joyería y obras de arte, prestación de servicios especializados, entre otras.*

<sup>3</sup> SHCP

<sup>4</sup> SAT



De der. a izq. Pablo Peduzzi, vicepresidente, Print LatAm Thomson Reuters; el entrevistado Salvador Garrido; Luis Octavio Valtierra, funcionario de Garrido Licona; Facundo Antongiovanni, Operations Print Sr Manager, Thomson Reuters; y el periodista Carlos González Galván, Thomson Reuters.

*Bajo ese escenario, las empresas deben estar atentas y revisar a fondo sus operaciones y la regulación que existe en esa materia para cumplir o, de lo contrario, pueden ser objeto de sanciones muy fuertes.*

**– Con respecto al *check up*, ¿podría mencionar en qué otras áreas es aplicable?**

*En el “ping pong” de negocios no puedes perder de vista todas las áreas de la empresa. En la práctica muchas empresas le dan mayor peso a las áreas donde se generan los ingresos, y en particular al área comercial y ventas, que se puede decir son el “frente” del negocio. No obstante, si no se cuenta con todo lo necesario para que la empresa opere, la organización se torna disfuncional e inoperativa.*

*Por ello no se puede dejar a un lado a las áreas de finanzas y administración, las cuales deben manejar óptimamente los recursos y patrimonio de la empresa; al área de cumplimiento legal corporativo, misma que debe identificar riesgos y ayudar a cumplir con las reglas del juego necesarias para que la empresa opere; al área de capital humano, que es fundamental para todas las organizaciones, al igual que el área de comercio exterior que coadyuva a la operatividad de los negocios internacionales, y también el área de las Tecnologías de la Información y Comunicación,<sup>5</sup> la cual debe estar a la vanguardia y ayudar con el uso de la tecnología para lograr eficacia, eficiencia y rentabilidad, entre otras.*

**– Finalmente, considerando la situación que prevalece en México y en el mundo, y ante este “ping pong” de negocios, ¿qué mensaje le da a los empresarios y a la gente allegada a los negocios, específicamente?**

*La situación actual realmente es compleja y debe analizarse profundamente en cada negocio. Hoy veo muchos riesgos que deben vigilarse y habrá que estar atentos. La economía a nivel mundial no está en su mejor momento y hay que ser precavidos.*

*Esto no quiere decir que “cerremos las cortinas” y no invertamos. Por el contrario, considero que hoy es un gran momento para invertir y apostar en los negocios, ya sea en el nuestro o en nuevos. Las oportunidades surgen en momentos inesperados y quien está preparado podrá tomarlas y beneficiarse enormemente.*

*Lo que debemos hacer, nuevamente lo destaco, es el análisis estratégico de nuestro negocio y el entorno que existe para identificar tales oportunidades. Ser innovadores, inteligentes y, desde luego, resilientes. Debemos jugar “ping pong” de negocios y ser ágiles, de reacción inmediata, con mucha visión, estrategia y disciplina. Justo así se logran resultados óptimos.*

**Entrevista realizada por:  
Lic. Carlos González Galván  
Agradecemos el apoyo del Lic. Luis Octavio Valtierra para su realización**

<sup>5</sup> TIC



INTEGRACIÓN DEL GRUPO NSH 31 Y GARRIDO LICONA

