

## 3

## PAGO POR PRODUCTIVIDAD: UN ACUERDO NACIONAL PARA EL DESARROLLO

RESUMEN EJECUTIVO

No. 03 - 2010

**Autores: Carlos Osuna Fernández  
y Carlos Amtmann Ituarte**

El poder adquisitivo de las familias mexicanas en los últimos treinta años se ha deteriorado y caído en una forma dramática debido al estancamiento económico. México se encuentra en el lugar 107 de 134 países en el Índice Gini de la distribución del ingreso. En una investigación entre 862 empresas encontró correlación entre ganancias empresariales y pago por desempeño de 0.82 (muy alta), y se tiene la convicción de que la compensación basada en resultados puede generar un detonante para la generación de la demanda interna.

El objetivo de este Boletín Técnico es contribuir con ideas e incentivos concretos para estimular al empresa-

rio a crecer con base en incrementos en la productividad de los trabajadores, proponiendo a las autoridades un estímulo fiscal para animar a los empresarios a establecer sistemas de medición de la productividad.

El modelo propuesto invita a un acuerdo nacional de todos los actores para revertir el estancamiento económico donde cada uno de los participantes, ya sea autoridades hacendarias, empresarios, trabajadores y familias se verán beneficiados con el concepto de pago por productividad en un esfuerzo conjunto para una mejor calidad de vida y un México más productivo y próspero.



**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD,  
CALIDAD Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

## ÍNDICE TEMÁTICO

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. CÓMO MOTIVAR HACIA EL CRECIMIENTO</b>	<b>3</b>
a. Práctica de los exitosos	4
<b>III. CRECIMIENTO CON INCENTIVOS: LA SOLUCIÓN</b>	<b>7</b>
a. Rendimientos crecientes, círculos virtuosos	7
<b>IV. SOLUCIÓN AL PROBLEMA DEL CRECIMIENTO</b>	<b>9</b>
a. Motivación del factor humano	9
b. El sistema salarial que tiene oportunidades	9
c. Necesario: incentivar la innovación	12
d. Dos propuestas para estimular el crecimiento	12
A) Salario base de cotización registrado	13
B) Pago por objetivos, metas y resultados	14
e. Estimulo fiscal a los planes de productividad	15
f. Una idea adicional en apoyo a los fondos de pensiones	16
<b>V. PORQUÉ MEDIR LA PRODUCTIVIDAD</b>	<b>17</b>
a. Mediciones especializadas	17
b. Accionar la Tecnología	18
c. Cómo se incrementa la productividad	18
d. Un caso como ejemplo	19
e. Resumen trimestral para el caso de un Hotel	19
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>21</b>
<b>VII. GLOSARIO</b>	<b>22</b>
<b>VIII. TABLAS</b>	<b>23</b>
a. Participación en las Utilidades de las Empresas	23
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>27</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El poder adquisitivo de las familias mexicanas en los últimos treinta años se ha deteriorado y caído en una forma dramática debido al estancamiento económico. México se encuentra en el lugar 107 de 134 países en el Índice Gini<sup>1</sup> de la distribución del ingreso. En el Comité Técnico Nacional de Competitividad del IMEF (Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas) se tiene la convicción de que la compensación basada en resultados puede generar un detonante para la demanda interna y se acordó dar pie a la iniciativa del pago por productividad a los trabajadores.

En los negocios, quienes miden el valor de las acciones de la empresa con el método, Valor Económico Agregado del Dr. Bennett Stewart, quien estudiando la generación de valor económico producido por empresas, en su tesis doctoral, halló una correlación de 0.59 entre la tasa de rendimiento de las empresas y su costo de capital. Y presentó otra más alta de 0.92, comparado con el precio de sus acciones en la Bolsa de Nueva York contra el Valor Económico Agregado (EVA™), lo cual lo hizo famoso, a él y al método que demostró y que sirve para pagar por resultados a los funcionarios del negocio que agreguen valor en forma sostenida. (Stewart, 1990).

De manera semejante, en investigación entre 862 empresas el Dr. Zermeño encontró correlación entre ganancias empresariales y pago por desempeño de 0.82 (Guerrero, 2009). Muy alta.

Si la correlación entre pago por productividad y ganancias empresariales es alta, ¿por qué el pago por productividad no se difunde naturalmente? Consideramos que hay dos razones básicas. La primera económica: tiene costo armar un sistema de administración maduro que

permita medir el desempeño individual o de grupo, que vincule a las utilidades con los procesos operativos. La segunda es emocional, al empresario le interesa ganar bien, para vivir bien y para acumular reservas para enfrentar casos de volatilidad del negocio o de la economía, episodios que se exacerbaban a partir de la eliminación del patrón oro en 1971, de la emisión de exceso de circulante, expropiaciones, expansión de la informalidad y apertura comercial de golpe, combinada con los hechos armados de Chiapas. Esa creación de reservas es inacabable, mientras el temor por episodios de inestabilidad no se diluya, no deja para compartir excedentes.

El objetivo que se busca con este Boletín Técnico, es el de contribuir con ideas e incentivos concretos para estimular al empresario a comprometerse con el crecimiento del ingreso de su empresa cuando ha alcanzado un nivel de estabilidad y pueda invertir en hacerla crecer con incrementos en la productividad de los trabajadores y que, en caso de lograrse, puedan también tener acceso a ganancias generadas esforzando su trabajo para lograrlas. Dirigido a las autoridades hacendarias, promovemos un estímulo fiscal para animar a los empresarios a establecer sistemas de medición de la productividad, invitando a un acuerdo nacional de todos los actores, creando así un ciclo virtuoso de ganar-ganar de donde se generen los recursos necesarios para la remuneración con los respectivos pagos de impuestos, del trabajador y de la empresa.

Adicionalmente plantea que a la empresa le es costoso implementar los sistemas necesarios para monitorear objetivos, metas y dar seguimiento a los resultados de los trabajadores, empleados, gerentes y directivos, ese costo administrativo puede y casi debe, ser subsidiado para estimular a productividad y la paga por productividad.

---

<sup>1</sup> El **Coefficiente de Gini** es una medida de la desigualdad ideada por el estadístico italiano Corrado Gini. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. El coeficiente de Gini es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). El **índice de Gini** es el coeficiente de Gini expresado en porcentaje, y es igual al coeficiente de Gini multiplicado por 100. (Wikipedia).

Se muestra basado en la correlación existente entre pago por productividad y ganancias de las empresas (es 82%) que además genera un círculo virtuoso de mayores remuneraciones, mayor consumo, mayores utilidades y mas recaudación de impuesto. Y todo sale del mismo incremento de productividad. Se han puesto candados para asegurar que así sea.

Dar un pago adicional de 10% neto al trabajador, porque le ha ido bien a la empresa, cuesta 11.26% a las empresas, mientras que pagarlo de forma legal por medio de otra empresa cuesta 7.7% más, hay una diferencia de 46.23%. Esa modalidad, utilizada por empresas de servicio o intermediarios laborales tiende a degradar los salarios base de cotización del IMSS. Es preferible conceder un incentivo al pago por productividad que estimule al trabajador y al empresario a crear mejoras de productividad.

La propuesta consiste en motivar al empresario y a su organización a implantar sistemas de medición de la productividad teniendo la posibilidad de acreditar el ISR retenido al trabajador por pagos de productividad que se demuestren con incremento en las utilidades contra el ISR (v. glosario) anual de la empresa, que ese pago no se integre al salario base de cotización y se le trate como salario para fines de la ley del IETU (v. glosario).

A su vez, para no convertir este estímulo en una fuente para evadir las contribuciones fiscales, se establecen tres criterios para ser elegible al mismo: que los salarios base de cotización al IMSS de la empresa estén en el promedio de salarios de su industria o por arriba, (por tamaño, área económica y región) datos que deberá informar el IMSS a la STPS (v. glosario). Que cuenten con un plan de pago por productividad y desempeño registrado ante la STPS y que la empresa muestre que efectivamente hubo mayor productividad mediante el informe de utilidades contenido en su declaración anual del impuesto sobre la renta.

Asumiendo que tener registrados los salarios ante el IMSS por arriba de la media contribuye a elevar el promedio de aportaciones al IMSS proponemos como estímulo la acreditación del ISR retenido a los trabajadores de los pagos por productividad para resarcir a la empresa del

costo por desplegar los sistemas administrativos y descendiende: el primer año del plan es 100%, el segundo 75%, el tercero 50% y el cuarto y final 25%; pero si la empresa comprueba al tiempo que informa que las percepciones anuales de sus trabajadores que el índice Gini de las percepciones anuales de su nómina mejoró, entonces puede conservar el 100% de acreditación.

Este estímulo fiscal de hecho no cuesta al erario. En el texto hay un ejemplo de una empresa en concreto, pero calculando la tasa de ISR promedio sobre salarios fue 7.8%, con cifras de salarios del sistema de cuentas nacionales vs recaudación de ISR por salarios informado por SHCP (2009), podemos pensar que si se otorga un pago de \$1,000.- por productividad, quedará neto al trabajador \$922. Sabemos con cifras de la Encuesta de Gasto de los Hogares (INEGI) que gastamos en alimentos 34% y 3% en medicinas que no tienen IVA, pero 63% si. Entonces  $\$922 \times 0.63 = \$580.86$  con IVA incluido de \$80.12, se concluye que esta cifra recaudada es mayor a los \$78.- de ISR que va a compensar la empresa con el estímulo. Además el siguiente año desciende al 75% y así sucesivamente, se inicia el círculo virtuoso de productividad-ganancias-pago-consumo y recaudación. Se incluye a los intermediarios laborales en la propuesta, siempre que los requisitos acerca de salarios registrados, plan de productividad y el incremento a las utilidades se refieran a la empresa beneficiaria del trabajo, podrán poner en práctica los estímulos señalados.

Finalmente, en caso de que el legislador apruebe el incentivo propuesto, que puede lograrse mediante dos adiciones al artículo 29 de la ley del impuesto sobre la renta, se propone como tema complementario, permitir que una parte (p.ej. 33%) del pago por productividad pueda ser destinado a un fondo de previsión laboral después de retener y enterar el impuesto respectivo. La salida de los fondos sería pagando el ISR respectivo y pudiera ser por tres causas a saber: una para compensar los ingresos del trabajador en ciclos recesivos cuando bajarían sus percepciones por productividad. Dos, al separarse de la empresa, pudiendo preparar dentro del plan una tabla porcentual del porcentaje que se lleva y cuál deja a favor de los demás trabajadores para generar lealtad y permanencia en el sistema formal, conforme a

una tabla que define según la antigüedad del trabajador. Y tercero ser entregado a su cuenta de la Afore donde está guardando su fondo para el retiro.

El modelo propuesto invita a un acuerdo nacional de todos los actores para revertir treinta años de estancamiento económico, donde cada uno de los participantes, ya sea autoridades hacendarias, empresarios, trabajadores y familias se verán beneficiados con el concepto de pago por productividad en un esfuerzo conjunto para una mejor calidad de vida y un México más productivo.

## II. CÓMO MOTIVAR HACIA EL CRECIMIENTO

El crecimiento es importante porque mejora la situación de los pobres y reduce su número. Importa porque cuando la gente tiene una mejor solvencia financiera puede alimentarse mejor y puede acceder a los servicios de salud, comprando los medicamentos que sus familias necesitan.

Estudios demuestran una asociación estrecha entre crecimiento y reducción de la mortalidad infantil. Un estudio realizado en 92 países entre los años 1981 y 1999, midiendo 154 períodos de cambio (Pritchett, 1997), encontró la relación que se presenta en el siguiente cuadro:

Cambio en economía	Cambio porcentual en el ingreso promedio	Cambio porcentual anual en la tasa de pobreza
Contracción fuerte	-9.8%	23.9%
Contracción moderada	-1.9%	1.5%
Expansión moderada	1.6%	-0.6%
Expansión fuerte	8.2%	-6.1%

Especialmente la correlación entre crecimiento de la economía y reducción de la pobreza en el quintil de ingresos más bajo es de 0.88, es alta. (Kraay, 2001). Un crecimiento del 1% en el ingreso medio de la población se traduce en un ingreso del 1% en el quintil más pobre. Este mismo informe muestra una relación significativamente positiva entre:

- a) Crecimiento y el cumplimiento de las leyes.
- b) Intercambio comercial.
- c) Generación de ahorro.

En cambio, el gasto del gobierno y la inflación impactan negativamente. Es por ello que buscamos el factor clave para detonar un crecimiento económico con desarrollo humano y tecnológico acelerados.

Que las ganancias de las empresas tengan un vínculo directo con el pago por productividad merece reflexionar cómo incentivarlo de manera que genere un círculo virtuoso y en vez de tener un costo para el erario, sea generador de formalidad laboral y contribución fiscal. Es decir incentivo para verdaderamente completar el fundamento social de un ganar-ganar.



Los estímulos que ejercen los incentivos son poderosos como el amor o el odio, detonan la acción. Ayudan a saber hacia dónde va la persona y aquí, las decisiones empresariales que conducen la actividad de los trabajadores.

Los salarios son generalmente el principal costo y motivador en un negocio y por ello los esquemas de pago con salario, prestaciones y comisiones juegan y papel preponderante, tanto como el reconocimiento personal. De ahí que las fuerzas de ventas sean remuneradas normalmente en base a resultados, si crece la empresa cobran más, si no, no.

Al poder registrar y dar seguimiento a diversos indicadores del desempeño individual y grupal digitalmente, es posible vincular la productividad del trabajador a su remuneración. Cuesta establecer los sistemas necesarios, pero el resultado es impactante. Aquí presentaremos casos de éxito que describen la alta relación (hasta de 82%) entre pago por productividad y rentabilidad de las empresas. Pero primero las dificultades para hacerlo.

### a. PRÁCTICA DE LOS EXITOSOS

Es práctica extendida eludir la participación en las utilidades de las empresas, Constitucional y de la Ley Federal del Trabajo, estableciendo “empresas de servicios”. Sirven para facturar el importe de la nómina y pagar lo mínimo necesario, esquivando el acuerdo del legislador para compartir las ganancias producidas por el trabajo y por el capital.

Compusoluciones, S.A de C.V., Productos Medix, S.A. de C.V. y Banco Compartamos, S.A.B. de C.V. son ejemplos de lo que se puede lograr estableciendo el pago por productividad. Sus directores han proporcionado información al IMEF de la práctica que sostienen en materia de pago por productividad.

La primera, empresa comercial, establecida en 1985 asesora a sus clientes distribuyendo equipos y sistemas de cómputo. Facturan M.N. \$1,785 millones de pesos anuales, con 230 trabajadores más asociados minoristas en todo el país. Tienen programas de recursos humanos para fortalecer el conocimiento de la empresa, de los pro-

ductos y de los colaboradores. Incluyen a los minoristas apoyando con asesoría administrativa que cobran al costo. Han calificado como la Mejor empresa para trabajar™ para mujeres, por sus planes humanistas y de reconocimiento. Ganadores del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), pagan 85% de salario fijo y 15% variable, mientras que para la fuerza de ventas pagan 70% fijo y 30% variable, con base en evaluación del desempeño. En adición de pagar la PTU fiscal, en cumplimiento de sus obligaciones, reparten una participación del diez por ciento de la utilidad contable que generalmente es mayor. El reparto de ésta se realiza con base en la antigüedad y al salario, donde está representada la permanencia, la contribución histórica y el desempeño del trabajador.

La segunda, industrial, reporta ventas cercanas a M.N. \$500 millones, se puede considerar mediana, con 450 trabajadores de los cuales 48% están en ventas, 25% en la fábrica y 27% en oficinas. Tiene un crecimiento en ventas de 40% y rendimiento sobre capital de 26 a 30%. También ha obtenido el Distintivo de ESR y recibieron premio de Ciencia y Tecnología por su desarrollo en medicamentos de liberación prolongada. Pagan a los trabajadores una parte fija y otra variable que va desde el 9% para niveles inferiores, 20% en mandos medios y 27% para directivos, lo cual no mejora su índice Gini. El peso de la evaluación es más operativo para los primeros y más estratégico y de rendimiento para los segundos y terceros. Pagan PTU anual, el bono trimestral por productividad tiene un componente *sin límite* por productividad en función de las ganancias de la empresa.

Compartamos, en el sector servicios, inició como financiera de objeto limitado, ahora es Banco con 7,230 trabajadores e ingresos superiores a M.N. \$4 mil millones de pesos anuales, ha crecido entre 26 y 30% en los últimos años, con rendimientos sobre capital del 40%. También ha obtenido el Distintivo de ESR y como Mejor lugar para trabajar™, paga salarios fijos y variables. La porción variable puede ser más de 100% superior a la porción fija. Adicionalmente paga PTU. En esta empresa, 79.6% del personal trabaja como promotor. Su ventaja competitiva es lograr mayor penetración de mercado con crédito para actividades productivas y su recuperación, con esquemas que promueven la solidaridad en la comunidad.

### Datos económicos y de forma de competir:

HECHOS Característicos	SERVICIOS (Compartamos)	INDUSTRIA (Medix)	COMERCIO (Compusoluciones)
Crecimiento en ventas	26 a 30%	Mayor a 40% anual	13%
Rendimiento sobre capital	Mayor a 40%	26 a 30%	Creció en 51%
Nivel de ventas	Mayor a \$1,000 millones	de \$400 a \$500 millones	Mayor a \$1,000 millones
Número de trabajadores	Oficina 1,478 Ventas 5,752	Oficina 127 Fábrica 115 Ventas 225	Total 239 + 900 distribuidores
Compite con precio: 1= Si; 10=No, más bien en valor	5 (Precio y servicio)	8 (Compite en valor)	8 (Compite con servicios integrales)
Controla su cadena de valor 10=Si, 1=No	10 (actúa en toda 5 la cadena)	(medio)	4 (medio)
Es Innovador: 1=No, revende, 10=Si	6 (medio, si en el "go to market")	7 (medio alto)	8 (alto, en servicio al cliente)

### Áreas donde se empeñan en mejorar:

Énfasis en mejora de:	SERVICIOS (Compartamos)	INDUSTRIA (Medix)	COMERCIO (Compusoluciones)
Estructura organizacional	7 (medio alto)	8 (alto)	8 (alto)
Modelo financiero	8 (alto)	8 (alto)	8 (alto)
Procesos	8 (alto)	8 (alto)	8 (alto)
Productos	7 (medio alto)	7 (medio alto)	8 (alto, selección)
Reconocimientos	No. 1 Mejor empresa para trabajar; Empresa Socialmente Responsable, ESR	Premio Nacional de Tecnología 2008 (empresas medianas)  ESR, Empresa Socialmente Responsable por cuarto año consecutivo	No. 7 Mejor empresa para trabajar y ESR. Desde 1986: En 29 veces: Mejor distribuidor; Mejor soporte; Mejores ventas; Mejores Centro de servicio; Mejor trayectoria empresarial por: HP, IBM, Oracle, Unix, SAP; caso IPADE
1=poco; 10=mucho			

### Otros aspectos relevantes de su pago por productividad:

CONCEPTO	RESPUESTA PROMEDIO	PRÁCTICA
Criterio 1=poco; 10= mucho o muy bien		
Transparencia de información y rendición de cuentas empresarial en su empresa.	8.5	Cumplen con estándares aceptados internacionalmente para contabilidad, auditoría y reportes financieros y operan con consejo directivo independiente y eficaz, que vigila estrechamente las decisiones, comportamiento y desempeño de los altos ejecutivos y toman medidas precautorias y correctivas si es necesario.
Ser socialmente responsable, declarar sus principios éticos de negocio y considerar a terceros interesados.	9.3	Existen condiciones y ambiente de trabajo adecuado, que existen apoyos acciones a favor de la comunidad y que se tiene conciencia del cuidado y protección del medio ambiente.
Sistema de monitoreo de metas e indicadores de resultados.	9.0	Sistema de corto y en la consecución de las metas de largo plazo. Interconectado con metas del negocio y de valor al accionista hasta las metas de cada persona. Sistema visual de amplia difusión las metas son comunicadas a todo el personal.
Apertura, cómo su empresa define, evalúa y comunica sus metas y resultados.	8.7	Sesiones frecuentes de evaluación de resultados con el personal. Usan datos sólidos, oportunos y completos. Las sesiones de evaluación constructivas, orientadas a detectar causas raíz y a forjar acuerdos de mejora.
Evalúa la cultura, procesos y sistemas de compensación en su empresa.	9.3	Para personas con bajo desempeño y después de un tiempo de tolerancia, se buscan alternativas de orientación, reentrenamiento, re-asignación e incluso de remoción. Los ejecutivos clave se evalúan y promueven con un plan de carrera, incluyendo planes de sucesión en su momento
Capacidad de gestión del capital humano, en su empresa.	7.9	Evalúa mejores prácticas de RRHH en otras empresas. Atraen y retienen talento de excelencia, que acepte reto de recibir parte de su remuneración con base en resultados individuales y de la empresa. Consideran condiciones de pago, atmosfera familiar, delegación de autoridad, flexibilidad en horas de trabajo y reducción de burocracia.
Cómo se conforma la remuneración al personal 1= Personal propio; 10= externo.	2.7	Opera con personal contratado por la empresa o mediante un intermediario laboral.
En cuánto incrementa el pago por productividad, el salario del trabajador, (sin incluir PTU).	80 a 100%, 24.7% y 18%	Una parte de la remuneración es fija, otra variable en función del desempeño personal o de grupo y otra más en función de las utilidades de la empresa

Fuente: Cuestionario a empresas Comité Competitividad IMEF / 2009



### III. CRECIMIENTO CON INCENTIVOS: LA SOLUCIÓN

Dos ciclos significativos muestran la importancia del crecimiento, el primero en 1984. El Gobierno Federal estimuló la inversión en adquisición de activos facultando a la empresa adquirente a depreciar aceleradamente (75% en el primer año) los activos fijos adquiridos si lo conservaba tres años. Con ese estímulo las financieras propusieron a sus clientes vendedores de equipo (autos, tractores, equipo de laboratorio, etc.) adquirir en arrendamiento financiero el equipo que deseaba comprar el cliente final, dársele en subarrendamiento puro y ofrecer la opción de compra del arrendamiento financiero al cliente final.

Resultado: ventas y financiamientos se multiplicaron. Las financieras crecieron en materia de financiamiento de equipo a una dimensión como la del cuarto banco más grande del país. Un estímulo inteligente, generó el IVA de la venta de equipos, por los intereses y los arrendamientos, evitó el quebranto de las financieras y de los distribuidores, movió los inventarios de las fábricas, así como salarios de trabajadores en todos ellos.

Otra razón por la cual el crecimiento es importante frente a problemas de deuda lo tenemos en los pasivos contraídos por el IPAB. En el año 2000 la deuda a solventar era de 11.58% del PIB, ahora su dimensión en pesos no se ha reducido, pero representa 6.7% del PIB. Crecer, resulta muy importante para sanear dificultades. El adeudo representó hace nueve años 4.35 veces el capital de la banca, este año es 1.5 veces. El adeudo es 34.1% menor con relación al PIB nacional. Crecer sana las finanzas.

El pasivo más grande del país es su pasivo social con los trabajadores, su salario se ha reducido durante el proceso inflacionario, con marginados e indígenas, estimular el crecimiento es indispensable; para acelerarlo, un acuerdo nacional por la productividad es viable.

El salto adelante en producción por unidad de trabajo se debe a la modificación de los procesos de producción y a modalidades creadoras de más valor. Las economías que

presentan cambios tecnológicos, no muestran tendencia a largo plazo hacia un aumento del desempleo, en cambio muestran incremento en percepciones por trabajador (Baumol, 1986). Aumentar el PIB más rápido que el empleo es -hacer crecer el ingreso por trabajador- única manera cómo los ingresos bajos de los trabajadores pueden aumentar (ONU, 1996). Afortunadamente los países tienen acceso a los cambios tecnológicos, la manufactura en serie, las transformaciones de las comunicaciones, incluso patentes de medicamentos se copian y liberan en el tiempo.

Cuando investigadores del desarrollo trataron de comprobar la relación entre capital y crecimiento encontraron que la tasa de crecimiento del producto se relacionaba sólo en 3% con las variaciones de crecimiento de capital por trabajador. Mientras que el cambio tecnológico explicarían el 91% de la variación del capital invertido por trabajador (Easterly, 2001).

Al explicar las causas del crecimiento económico un grupo de 54 experimentados economistas describieron tres ideas fundamentales:

- El aumento de la producción se deriva de la acumulación de factores donde el capital y el desarrollo de la tecnología son clave.
- El capital no basta, que el motor del crecimiento económico es el progreso tecnológico.
- Es necesario incentivar la adopción de y sustitución de métodos productivos.

Por lo que es imprescindible que el marco general de políticas públicas sea adecuado y capaz de dar certidumbre a las inversiones que alientan el crecimiento y generan un círculo virtuoso. (Huatusco, 2004)

#### a. RENDIMIENTOS CRECIENTES, CÍRCULOS VIRTUOSOS

-Dinero llama dinero-. El potencial de ingresos futuros en un poderoso incentivo para hacer todo lo necesario para obtenerlos. Ahorrar ahora y postergar el consumo

inmediato para posteriormente invertir ese ahorro de manera productiva permite disfrutar del interés a futuro. También es cierto que si todos ahorramos, el agregado en la economía hará que las tasas de interés bajen; la ganancia financiera no es fuente de crecimiento, aunque sea de enriquecimiento.

El crecimiento a largo plazo viene del cambio en las tecnologías productivas, no del interés. La acumulación de inversión de capital tiene rendimientos decrecientes, pero no la acumulación de capital tecnológico, conocimiento sobre tecnologías que economizan trabajo. **El cambio consiste en hacer que ahora la tecnología y todas las cosas que permiten ir más allá de los límites que impone una cantidad fija de trabajo, respondan a los incentivos.**

Los empresarios deseosos de aumentar sus ganancias buscarán las nuevas tecnologías que economicen trabajo, **cualquier mejora en productividad, redundante en ganancias** es decir incentivo de un mejor ingreso, afectará de manera permanente la tasa de crecimiento económico.

Si el conocimiento tiene un alto rendimiento económico, la gente va a responder a este incentivo acumulando conocimiento. Crear conocimiento no es solamente inventar tecnologías nuevas (ver glosario). El principio crucial es que el conocimiento se difunde. El nuevo conocimiento es complementario al existente, una idea es más valiosa para una sociedad, cuanto más sabe esa sociedad. El juego de los rendimientos crecientes tiene sus reglas:

Primero los rendimientos de capital tecnológico aumentan cuando el capital aumenta. A medida que una sociedad tiene más ideas productivas, la contribución a la producción de cada idea adicional es mayor. Cuando la creación de conocimiento y su difusión son intensos, se sobreponen a los rendimientos decrecientes de las máquinas. (Easterly, 2009, p. 145, 150)

Una teoría del crecimiento en la cual una empresa se apodera del mundo, no es atractiva, puesto que no ha ocurrido nunca, a pesar de que muchos se han esforzado. Se necesita algo más para que la teoría fuera razonable porque: el conocimiento se difunde.

Segundo, con difusión hay rendimientos sociales crecientes. Una sociedad se beneficia de la inversión en conocimiento que haga esa sociedad, un individuo no se beneficia en exclusiva de la creación de conocimiento que él haga.

Que el conocimiento se difunda crea círculos virtuosos y círculos viciosos, depende de cuáles sean los incentivos para invertir en el conocimiento.

Si hay poco conocimiento, su tasa de rendimiento será baja, entonces no habrá inversión en nuevo conocimiento, así continuará indefinidamente, quedando atrapado en un círculo vicioso. Un país pobre encerrado en un círculo vicioso se encuentra en una trampa sin salida fácil.

Al superarse, el bajo nivel inicial carece de importancia; tampoco es importante qué genera la primera oleada de inversión. Queda entonces la pregunta, ¿si los círculos virtuosos son tan maravillosos por qué no ocurren solos?

Tercero, la distinción entre rendimientos privados y sociales de la inversión resulta crucial. Una persona por sí misma no puede sola iniciar un círculo virtuoso. Parte del problema es que un individuo, cuando invierte en conocimiento, no recibe compensación social. Su contribución depende de lo que los demás hagan con el conocimiento. Si su tasa de rendimiento está muy por debajo del mínimo, será muy pequeña para movilizar todo un sector, es muy difícil que entonces esta persona invierta en conocimiento y entonces nadie más lo hará. Y todo el mundo seguirá enfrentando una situación con rendimientos debajo del mínimo.

Salir del círculo vicioso requiere de la intervención decidida del Gobierno. El principio de que el conocimiento se difunde cambia de manera fundamental. Los mercados requerirán a menudo una inyección de subsidios (incentivos) para poner en movimiento la bola de nieve del conocimiento (Easterly, 2001, p. 153).

Producir requiere de un sinnúmero de tareas. El valor de las acciones de cada trabajador depende de la calidad del trabajo de los demás trabajadores. Los buenos trabajadores querrán estar en la misma línea de producción con otros trabajadores buenos, para así obtener la retribución a sus mejores habilidades.

#### IV. SOLUCIÓN AL PROBLEMA DEL CRECIMIENTO

Datos descubiertos a través de Select, empresa que investigó dentro de casi novecientas empresas del país, la existencia de un nivel de correlación significativo de 0.82 entre 862 empresas que pagan por desempeño y su rentabilidad sobre la inversión....La muestra expresó, que mientras mayor es la extensión de la paga por productividad dentro de las empresas, los resultados de las empresas que lo practican suben su rentabilidad sobre la inversión. (Guerro, 2009).

Ese documento explica que el monitoreo de la productividad implica un sistema de administración maduro: Pactar objetivos del negocio, monitorear el trabajo del responsable de cada objetivo, ser transparente en las comunicaciones, medir el desempeño, innovar y finalmente recompensar en función a los resultados. No se puede separar esta alta correlación de la necesidad de mantener un sistema de administración maduro con estos elementos.

##### a. MOTIVACIÓN DEL FACTOR HUMANO

La nueva economía depende en gran parte de la capacidad y colaboración de los ejecutivos y trabajadores que participan y apoyan el eficiente desempeño de una organización. Por ello, la administración del personal

reviste gran importancia. Formar equipos de trabajo con personal eficiente y confiable, con capacidad de liderazgo para conducir al logro de objetivos de cada área y de la empresa toda, es una responsabilidad prioritaria que debe coordinarse con el área especializada en la administración de recursos humanos. Es necesario seleccionar al personal, capacitarlo, motivarlo, remunerarlo e incentivarlo de modo que los niveles de entusiasmo, compromiso y creatividad, se incrementen y permitan alcanzar objetivos comunes cada vez más elevados. (Osuna, 2007)

Aun cuando los incentivos económicos no son los principales motivadores del ser humano, pero sí un empleo bien pagado (Pink, 2010) y más poderosos aun son el dominio de la especialidad en que se desempeña, la autonomía para desarrollarla y la finalidad y propósito de sus esfuerzos por hacer algo mejor.

Por lo que pagar por productividad obliga a la empresa a evaluar y realimentar al trabajador acerca de su desempeño y así acercarnos al ideal de prosperidad y autorrealización que nos ocupa.

La visión de la nación deseada concibe que es posible que el grueso de la población mexicana esté conformada por una próspera y educada clase media, con un ingreso per cápita cercano al de países desarrollados como Canadá y Australia. Con una tasa



anual de crecimiento promedio del 6% y de 1.5% la de crecimiento poblacional, el ingreso per cápita puede pasar, en 25 años, de \$7 a casi \$21 mil dólares anuales. Si el crecimiento fuera de 4.5% anual, tomaría 37 años alcanzar dicha referencia, es decir, 50% más de tiempo (Fernández, 2006). Repetimos, requiere ser estimulado.

##### b. EL SISTEMA SALARIAL QUE TIENE OPORTUNIDADES

Que una persona permita que otro haga su trabajo implica un sistema salarial flexible, donde más que luchar en contra de su compañero para destacar por encima de él, buscará complementarse, identificar posibilidades de trabajo en equipo, ¿qué le puede aprender?, para juntos hacer ganar más a la empresa, explotar innovaciones y así cobrar más.

Pero, si el sistema salarial, no ofrece la flexibilidad necesaria para tener ese espíritu emprendedor, el riesgo de colaborar y transmitir su *know how* y *know who*, es alto, y por tanto al igual que el empresario, mejor se encuentra y no comparte. Hay manera de revertir esa situación para explotar la inteligencia emocional, el natural compañerismo y la creatividad del mexicano.

Ese es el impacto de la propuesta, no es un tema fiscal principalmente, es un tema laboral y de desarrollo humano, que la legislación fiscal puede corregir e incluso generar para el erario un círculo virtuoso.

El empresario entiende bien de utilidades. Sabe que van a crecer cuando haya oportunidad de pagar mejor, pagar por productividad, sin que al mismo tiempo genere un lastre adicional de crecimiento de pasivo laboral. Con mayor poder adquisitivo, poder de compra ganado, no regalado, el trabajador formal consumirá mejor.

En el siguiente cuadro se muestra el costo de un esquema salarial habitual, con 336 participantes y diversos niveles de salarios, está tomado de un hotel de cinco estrellas. La primera columna **A** muestra una nómina normal incluidos \$150 pesos de ayuda para comida.

La columna **B** a esos trabajadores se les da en el sistema tradicional un bono de productividad de tal cantidad que les llegue un 10% de incremento neto en su percepción del mes. La columna **C** es la propuesta referida donde el bono de productividad se acumula a sus percepciones para cálculo de ISR, pero no para IMSS. La cuarta **D** es pagando por medio de otra empresa ese 10% como honorario asimilable a salario (ver cuadro: Costo de la nómina mensual).

La diferencia en costo para la empresa –por querer gratificar a sus trabajadores es 12% más caro de lo que reciben 10 vs. 11.2%. Al trabajador se le retiene 18.3% más. En cambio la propuesta cuesta 9% más. Si se compara con el mecanismo que paga por fuera, confirmamos que resulta más atractivo tomar ese riesgo, aun cuando sea con cargo a los impuestos del trabajador y bordea la frontera de ilegalidad.

Resulta mejor dar ese beneficio a la empresa y estimularlo a conservar la legalidad incluso, permitiendo que se acredite el ISR adicional retenido al trabajador contra el ISR de la empresa. Sería un estímulo para que adopte la medición de la productividad y conserve su nivel salarial ante el IMSS en un buen nivel. Tal como lo asentamos en la propuesta de estímulo al pago por productividad.

Vale repetir que el estímulo planteado consiste que la empresa pueda acreditar el ISR retenido al trabajador por pagos de productividad que muestren con incremento en las utilidades contra el ISR anual de la empresa, que ese pago no se integre al salario base de cotización y se le trate como como salario para fines de la ley del IETU (v. glosario).

A su vez, para no convertir este estímulo en una fuente para evadir sus contribuciones, se establecen tres criterios para ser elegible al estímulo: que los salarios base de cotización al IMSS de la empresa promedio de su industria, dato que deberá informar el IMSS a la STPS. Que cuenten con un plan de pago por productividad y desempeño registrado ante la STPS y que la empresa muestre que efectivamente hubo mayor productividad mediante el informe de utilidades contenido en su declaración anual de impuesto sobre la renta.

La acreditación del ISR retenido a los trabajadores que en el ejemplo es de m.n. \$38,202.76, descende: el primer año del plan es 100%, el segundo 75%, el tercero 50% y el cuarto y final 25%; pero si la empresa comprueba al tiempo que informa su promedio de salarios base de cotización que el índice Gini de las percepciones anuales de su nómina mejoró, entonces puede conservar el 100% de acreditación.

Costo de la nómina mensual	A	B	C	D	B / A Actual vs. Actual +10%	C / A Propuesta vs Actual	D / A Asim x fuera vs Actual	D / C Asim vs Propuesta
336 participantes	Situación Actual	Situación Actual +10% en netos	PROPUESTA	Asimilable por fuera				
Prestaciones								
Sueldo + (P) en pesos	1,804,677.00	2,025,465.39	1,804,677.00	1,804,677.00	12%	0%	0%	0%
Productividad=(P)	?	?	211,590.43	179,492.45				
Despensa	50,400.00	50,400.00	50,400.00	50,400.00				
Total de Ingresos	1,855,077.00	2,075,865.39	2,066,667.43	2,034,569.45	11.9%	11.4%	9.7%	71.6%
Carga Social								
IMSS Patronal	334,090.87	358,774.38	334,090.87	334,090.87	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%
Infonavit	95,258.35	106,731.34	95,258.35	95,258.35				
2% sobre nóminas	46,376.93	51,896.63	46,376.93	46,376.93				
Carga Social	475,726.14	517,402.36	475,726.14	475,726.14	8.8%	0.0%	0.0%	0.0%
IETU	8,820.00	8,820.00	8,820.00	8,820.00				
Costo de nómina	2,339,623.14	2,602,087.75	2,551,213.57	2,519,115.59	11.2%	9.0%	7.7%	71.3%
Costo adicional vs. "A"	0%	11.22%	9.0%	7.7%				
Ingresos Trabajador								
Sueldo	1,804,677.00	1,804,677.00	1,804,677.00	1,804,677.00				
Productividad	?	220,788.39	211,590.43	179,492.45				
Honorarios	?		?	159,163.64				
Despensa	50,400.00	50,400.00	50,400.00	50,400.00				
Subsidiario empleo	102,799.41	95,324.99	102,799.41	102,799.41	77.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Total de Ingresos	1,957,876.41	2,171,190.38	2,169,466.84	2,137,368.86	10.9%	10.8%	9.2%	71.5%
Retenciones								
ISR	171,900.72	203,912.28	210,103.48	178,005.50	18.6%	22.2%	3.6%	715.3%
IMSS	45,787.63	53,702.38	45,787.63	45,787.63	17.3%	0.0%	0.0%	0.0%
Retenciones	217,688.35	257,614.65	255,891.11	223,793.13	18.3%	17.5%	2.8%	712.5%
Ingreso Neto	1,740,188.06	1,913,575.73	1,913,575.73	1,913,575.73	10.0%	10.0%	10.0%	0.0%
Diferencial del impuesto ISR por pago de productividad vs costo total:			38,202.76	1.50%				



### c. **NECESARIO: INCENTIVAR LA INNOVACIÓN**

La empresa y el trabajador con mayor poder de compra derramarán en la economía una mayor demanda de bienes y servicios. Toda la cadena va a cobrar más y sin sentirlo, pagarán más impuestos con el fruto de las ganancias por su productividad. De ahí, de ese incremento en impuestos, sale el presupuesto para estimular la empresa a innovar. La empresa hace más prósperos a los trabajadores pagando su innovación (productividad) y el gobierno compensa a la empresa el esfuerzo de haber invertido en la experimentación y en el sistema maduro de gestión. Se genera el deseado círculo virtuoso, el ganar – ganar que nos motiva hacia un acuerdo nacional para legislar con fines productivos, a favor del estímulo a la productividad.

El crecimiento sostenido requiere un impulso del estímulo fiscal que anule la resistencia de las tecnologías que corren el alto riesgo de ser desplazadas a ser destruidas. El lastre puede ser el atraso de las tecnologías existentes, pero antes de estancarnos en esa idea, sin ser optimistas en exceso, podemos esperar que los atrasados no requieran de sus propios Tomás Alva Edison y puedan adoptar tecnologías probadas (Easterly, 2001, p.179).

### d. **DOS PROPUESTAS PARA ESTIMULAR EL CRECIMIENTO**

Es importante analizar que cada una de las dos propuestas, la que se escoja genere una mejora a la productividad de la organización, empresa u oficina pública, que el estímulo y no se convierta en una opción de reducción de impuestos de la que se pueda abusar, usar sí, pero abusar no, para dar poder adquisitivo de los trabajadores basado en auténtico incremento de productividad, que en el caso de las empresas se refleje en utilidades que pagan impuestos.

La propuesta de estímulo fiscal es para incentivar a medir la productividad de las empresas y remunerar a los

trabajadores con relación a las utilidades incrementales (ver glosario).

Al introducir la idea se quiere dejar constancia que será el legislador quien determine cuál de las modalidades sugeridas o la combinación de ellas sean las que convenga concretar.

Se han dejado elementos comunes que puedan apoyar una a otra para facilitar su definición de manera que cada elemento evite generar una laguna fiscal, que apunte a evasión o elusión, sino sea algo concreto cuya dinámica genere el círculo virtuoso esperado.

En resumen se trata de modalidades que estabilizan las aportaciones a la seguridad social, por arriba de la media salarial y un estímulo, a manera de incentivo, general.

La primera, denominada SALARIO BASE DE COTIZACIÓN REGISTRADO consiste en comparar el promedio del salario que tiene una empresa registrado ante el IMSS. Si el promedio de sus salarios registrados ante el IMSS, según área o giro económico donde se desenvuelve la empresa, región del país y tamaño de empresa es superior, lo que pague al trabajador como pago por productividad, no integrará para el Salario Base de Cotización que exceda del ya registrado, siempre que esté vinculado a un plan que incluya a todos los trabajadores con sus bases de medición y remuneración, con un plan registrado ante la STPS (ver Glosario) y evidenciando incremento en utilidad fiscal en la empresa beneficiaria del trabajo.

La segunda modalidad, semejante a la primera llamada PAGO POR OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS, consiste en reconocer la posibilidad de que un trabajador perciba su ingreso total por dos empresas con regímenes fiscales diferentes: asalariado y honorarios asimilables a salarios. Requiere también contar con un salario superior a la media de su área económica registrada ante el IMSS y de registrar plan de Remuneraciones por Productividad ante la STPS, donde además se permite que el trabajador dedique parte de su tiempo a proyectos de desarrollo tecnológico al mando de un líder, puede ser un profesional interno o externo y cuyos resultados habrán de ser calificados en función de la productividad que el o los



proyectos en cuestión aporten utilidades incrementales (ver Glosario) a la empresa cuya debida comprobación se hará en la declaración de impuesto sobre la renta anual de la empresa. En este caso la responsabilidad de pagar en función de la productividad es solidaria entre la empresa que paga los proyectos por honorarios asimilables a salarios y la empresa beneficiaria del trabajo, como lo establece el artículo 15 A, de la ley del Seguro Social.

Hay diversos beneficios que logran estas propuestas. Para el IMSS, motivará a la empresa a registrar correctamente sus salarios de manera que tenga acceso a los beneficios del estímulo propuesto. Para las empresas, estableciendo el incremento en utilidades la base del pago, si sus trabajadores le hacen ganar más, paga esos estímulos al desempeño, si no, no. Y para el Estado, el incremento en utilidades así como su pago a los trabajadores incrementará la recaudación. A su vez el incremento al poder adquisitivo de la población asalariada, generará mayor consumo y por consecuencia mayor recaudación proveniente del comercio, tanto por el IVA trasladado como por el ISR consecuente. Naturalmente, así como sucede con el Ahorro para el Retiro, este estímulo, hará más atractivo trabajar en la formalidad. A los Sindicatos, les da un espacio adicional para gestionar la implantación del pago por productividad en beneficio de los agremiados y de las fuentes de trabajo en empresas, para salvaguardar los intereses de los tres sectores.

## A) SALARIO BASE DE COTIZACIÓN REGISTRADO

a. Considerando que existe un registro detallado por trabajador en el Instituto Mexicano del Seguro Social, con datos del tamaño de empresa por el número de trabajadores, el ramo de actividad así como el importe de los salarios base de cotización, este puede ser usado como punto de referencia para identificar cuál es el SALARIO PROMEDIO REGISTRADO (oficial) por área de actividad económica y tamaño de empresa y más adelante incluso por puesto.

Vale decir que para dar de alta a un trabajador en el programa SUA (Sistema Único de Autodeterminación) aunque el campo para captura del puesto del trabajador existe, no es requisito indispensable anotarlo, tampoco se registra el puesto en el sistema IDSE (IMSS desde su empresa), pero el puesto podría también ser usado de referencia base para indicar cuál es el salario fijo o mixto promedio para un puesto similar.

- b. Una empresa obligada a estar inscrita ante el IMSS, por tanto, registra a los trabajadores y podría calcular y saber si el Salario Base de Cotización (SDI) base de cotización de su grupo de trabajadores inscritos (v. Glosario), es superior o inferior a la media de la del área económica o industria a la que pertenece.
- c. Se asume que con el SDI que cotizan los trabajadores ya contribuyen en su debida proporción al costo de la seguridad social, siendo igual o mayor al promedio de la rama económica a la que pertenece la empresa.
- d. Tomado ese salario como base, el estímulo fiscal para la empresa y el trabajador consistirá en asumir que con el Salario Base de Cotización registrado, contribuye en la medida justa al costo de la seguridad Social y que en caso de ser más productivos, tanto el mismo trabajador como la empresa y hacerse merecedor de una compensación extraordinaria, ésta no se integrará al SDI, siempre y cuando la fórmula para calcularlo esté asociado al cumplimiento de objetivos y a la generación de utilidades también incrementales de la empresa, bajo un plan de previsión social previamente registrado ante la STPS.
- e. Para efecto de comprobación y deducibilidad de la partida erogada como paga por productividad para fines de la declaración de ISR y de IETU de la empresa, ésta deberá hacer constar al momento de su declaración del SAT, que ya fue deducida esta partida como gasto, la empresa generó más utilidades que el año anterior. Es decir, se deduce en el ejercicio en curso. Pero si no hay utilidades superiores a las del año anterior, no es deducible.

- f. Para evitar una reducción paulatina del SDI por rama económica, se sugiere vigilar el valor del salario medio para posteriormente publicar su indización a la inflación en término de veces el salario mínimo. Esto en caso de darse un deterioro del SDI promedio por rama económica.
- g. Igualmente, incorporar la obligación generalizada de registrar el SDI integrado con base en el puesto del trabajador, para contar con ese dato y mejor aun, establecer el estímulo de no integrar la porción variable, usando ya no como base el SDI de la industria o área económica sino del puesto específico en ellas (v. Glosario).
- h. El componente del salario pagado por productividad tampoco tendría efecto para las aportaciones de vivienda a las que se refiere el artículo 136 de la LFT, ni para las indemnizaciones por despido.
- k. Por tanto la porción de remuneración adicional que recibirá el trabajador como honorario asimilable a salario deducible de impuestos pero no integrable al Salario Base de Cotización del IMSS, deberá estar vinculada a su desempeño y al rendimiento de los proyectos en que está involucrado, sean estos de incremento de ingresos o de reducción de gastos, que deberá hacer constar la empresa al momento de su declaración del SAT, que ya deducida esta partida como gasto, demuestre que la empresa generó más utilidades que el año anterior.
- l. Para el trabajador, los ingresos por honorarios asimilados a salarios que cobre en la empresa donde participa en proyectos de mejora y desarrollo tecnológico serán variables en la medida de la evaluación del desempeño y productividad registrado ante la STPS incluyendo a todos, incluso al director o gerente general.

## B) PAGO POR OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS

Como segunda sugerencia, que puede tener la misma efectividad, señalamos reconocer la posibilidad de que un trabajador perciba su ingreso total por dos regímenes fiscales diferentes: asalariado en la empresa beneficiaria del trabajo y por honorarios asimilables a salarios por medio de otra empresa, como puede ser una sociedad civil que agrupe a los participantes en proyectos de mejora e innovación tecnológica destinados a la primera.

- i. Es conveniente que en caso de darse esta modalidad, también exista la obligatoriedad de registrar y comparar los salarios medios en términos del SDI de la industria o área económica donde se desempeña el patrón; naturalmente también su localidad.
- j. Registrar plan de Remuneraciones por Productividad ante la STPS (v. Glosario), donde además se permite que el trabajador dedique una porción de su tiempo a proyectos de desarrollo tecnológico cuyo líder puede ser un profesionista interno o externo y cuyos resultados habrán de ser calificados en función de la productividad que el o los proyectos en cuestión aporten utilidades incrementales a la empresa cuya debida comprobación se hará en la declaración de impuesto sobre la renta anual de la empresa.
- 1. Aquí una precisión: El IMSS debe proporcionar el salario base de cotización promedio por rama económica y por puesto, en su momento. Asumimos que ese dato se proporcionará; en su defecto, tendría que condicionarse a que el salario promedio de –todos– los salarios diarios integrados de la empresa sean superiores al promedio de los de la rama económica.
- ii. Para tomar el beneficio, dentro del ejercicio fiscal, es necesario que la empresa al final del año, en la de-

En resumen los contenidos comunes de los dos planteamientos para incentivar la productividad incluyen:

claración de impuestos, reporte una utilidad superior a la del año anterior. De darse lo contrario, la empresa deberá abstenerse de pagarlo en el mismo ejercicio y sólo si hay más utilidades pagarlo en el año siguiente.

- iii. Para tomar el beneficio, requiere registrar un plan formal ante la STPS, que defina cómo está vinculado el pago por productividad a los trabajadores, incluyendo a todos, incluso al director o gerente general.

#### **e. ESTIMULO FISCAL A LOS PLANES DE PRODUCTIVIDAD**

Como puede observarse ninguno de los estímulos anteriormente planteados son onerosos para la Hacienda Pública ni para el IMSS, al contrario, formalizan el registro del Salario Base de Cotización en el nivel deseable y orientan a la empresa a generar una mayor productividad y utilidades.

Ello debe tener como consecuencia el inicio de la generación de un círculo virtuoso donde la empresa gana más y por ello contribuye con más ISR, el trabajador cobra más y se le retiene más ISR, podrá consumir más y en consecuencia pagará más IVA, ese consumo generará crecimiento del PIB y de los mercados que a su vez redundará en mayor inversión de capital, tanto en casas habitación como en instalaciones fabriles y comerciales.

Sin embargo es de reconocer, que la empresa, para adoptar los planes de productividad y remunerar de forma variable a los trabajadores tiene que invertir en sistemas administrativos para dar seguimiento así como tiempo de su gente para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

Por la anterior conviene acelerar ese ciclo, de donde surge la idea de incentivar a las empresas que adopten los planes de productividad y reparto de utilidades enumerados con lo siguiente:

Para las empresas que paguen remuneraciones variables a los trabajadores, en adición a su nivel actual salarial, durante el primer ejercicio que la pongan en práctica podrán acreditar contra el pago del impuesto sobre la renta y o el IETU, el importe de Impuesto sobre la renta retenido a los trabajadores, en la porción de pago por productividad que está por arriba del Salario Base de Cotización registrado ante el IMSS. Evidentemente, bajo el esquema donde su registro es superior a la media de su rama económica.

El propósito de este estímulo es reembolsar a la empresa el costo administrativo del sistema de medición de la productividad y de administrar los conceptos de pago por productividad al trabajador.

Para, el segundo año de aplicación del plan, acredita el 75%, durante el tercer año de aplicación del plan, en la empresa, podrán acreditar el 50%, durante el cuarto el 25% y en ese año termina.

Este estímulo será aplicable, siempre y cuando los impuestos sobre la utilidad de la empresa contra los que va a acreditar los impuestos retenidos a los trabajadores, sean superiores a los declarados en el año anterior en una cantidad igual o superior al importe de impuestos a acreditar.

Adicionalmente, si la empresa comprueba al tiempo que informa su promedio de salarios base de cotización que el índice Gini de las percepciones anuales de su nómina mejoró, entonces puede conservar el 100% de acreditación.

El importe del estímulo planteado, no puede verse como un incremento al presupuesto de egresos ya que no es un gasto para el Gobierno Federal. Incluso tampoco es costo para el IMSS. En materia del Impuesto sobre la Renta en el ejercicio anterior por parte de personas físicas, como retenciones por salarios la recaudación ascendió a \$264.6 mil millones de pesos, que representa el 7.8% de los reportado de percepciones salariales en el Sistema de Cuentas Nacionales.

Por el incremento en pagos por productividad de los ingresos de los trabajadores el impuesto, el aumento en ISR será de \$24.4 mil millones. Es claro que en el primer año se compensará contra el ISR de la empresa y sólo después del cuarto se recibe al 100%, sin embargo, de acuerdo a los bienes consumidos, principalmente medicinas y alimentos no recaudan IVA y representan el 37%. Por ello el restante 63% si y en consecuencia la demanda por consumo del trabajador del resto del dinero recibido aportará IVA.

La cuenta es así: 10% más de ingreso por pagos de productividad son: \$338.67 mil millones de pesos, quitando el impuesto promedio de 7.8% y son \$26.41 mil millones, quedan \$312.25 mil millones para consumo, pero sólo el 63% del consumo lleva IVA, por ello son \$196.7 mil millones que se derraman con IVA que será de \$31.4 mil millones.

El incentivo consiste en acreditar los \$26.41 mil millones al pago de ISR que la empresa tendrá que hacer por sus propias utilidades. Consecuentemente acredita ese pago retenido, disminuye su contribución el primer año en esa cantidad, pero el IVA recaudado por haber dado un mayor poder adquisitivo al trabajador es de \$31.4 mil millones, superior en 18.8%. El segundo año, sólo acredita el 75% y así sucesivamente la recaudación es cada vez mayor.

## IMPACTO: GENERA 18.8% MÁS IMPUESTO

De acuerdo a las cifras de la Generación de Ingreso del Sistema de Cuentas Nacionales (INEGI, 2009), los salarios percibidos por los trabajadores ascendieron a \$3,386.7 mil millones de pesos.

En consecuencia con un incremento del 10% originado por pagos de incrementos en la productividad, la derrama al consumo con IVA generaría de \$196.7 mil millones de pesos, y un IVA de \$31.47 mil millones, superior en 18.8% al estímulo propuesto.

## f. UNA IDEA ADICIONAL EN APOYO A LOS FONDOS DE PENSIONES

Es además posible potenciar el destino del pago por productividad. Llevando el destino de los pagos por productividad hacia los fondos de previsión laboral. Esto es, si el legislador, una vez aprobado el estímulo al pago por productividad considera viable que una parte, digamos un tercio, sea entregado por el patrón como inversión en un fideicomiso irrevocable que puede terminar en tres opciones:

- A. Ser utilizado por el trabajador en los ciclos de recesión, cuando los pagos por productividad bajen, debido a que la empresa tuvo menos ganancias que el año anterior, pero el trabajador requiere del componente variable de su salario para su gasto. Las fórmulas de retiro programable estarían en el reglamento del fondo en fideicomiso como parte del plan de productividad registrado.
- B. El trabajador podrá retirar su aportación al fondo de previsión laboral, cuando se separe en forma voluntaria de la empresa. Incluso se puede programar qué porcentaje se lleva y cuál deja a favor de los demás trabajadores para generar lealtad y permanencia en el sistema formal, conforme a una tabla que define según la antigüedad del trabajador que se separe,

### GRANDES RUBROS DE GASTO FAMILIAR

	%
Gasto Corriente Monetario	100%
Alimentos, bebidas y tabaco	34%
Vestido y calzado	5%
Vivienda y combustibles	10%
Artículos y servicios para la casa	6%
Cuidados de la salud	3%
Transporte y comunicaciones	18%
Educación y esparcimiento	14%
Cuidados personales	7%
Transferencia de gasto	3%

Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2008

qué porcentaje de lo guardado en el fondo tiene derecho a retirar según se acordó en el plan de productividad registrado.

- C. Ser entregado a su cuenta de la Afore donde está guardando su fondo para el retiro.

En todos los casos el tratamiento fiscal sería como el de los fondos de pensiones, la aportación es deducible para la empresa si cumple con las condiciones del pago por productividad (nivel salarial ante IMSS, registro ante STPS y haber sido aportado cuando el pago se dio por haber utilidades) y para el trabajador sería acumulable cuando lo reciba como pago por productividad, por separación o como aportación voluntaria al Sistema de Ahorro para el Retiro.

## V. PORQUÉ MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

Controlar costos laborales reduce la variabilidad de los procesos, implica conocer las disponibilidades de un trabajador, sus habilidades, la edad, sus talentos y experiencia, para adaptarlo a la parte de la línea de trabajo que va mejor con su persona. Conociendo la asignación de los recursos y su consumo al producir se entiende mejor el gasto laboral, determinando dónde se gasta cada peso laboral.

Son temas críticos del negocio, controlar costos laborales, mejorar la productividad de la fuerza laboral, extender la visibilidad gerencial y minimizar el riesgo de incumplimiento.

Acercar las mediciones de la productividad con inteligencia implica aprovechar los avances tecnológicos. Un error en el pago de la nómina es inmediatamente reportado si se paga de menos, pero nunca si se paga de más. El control preciso de las incidencias se apoya de la medición correcta de la productividad.

¿Cómo conoce la empresa qué tan eficiente es su fuerza laboral? ¿Cuál fue su utilización, su rendimiento, su

calidad? ¿Dónde se gastan los pesos laborales? En consecuencia, ¿cuál es el costo real de los productos? ¿A dónde se van las variaciones no asignadas, los pagos de primas, los costos laborales indirectos? Saber exactamente lo que costó completar cada orden individual. Esto es una ventaja para ajustar productos con precio por debajo del costo real o bajar precios en otros con sobreprecio.

### a. MEDICIONES ESPECIALIZADAS

Generar un programa de pagos por productividad requiere de especialistas. Unos para que lo elaboren y otros, si se quiere, para certificar los ahorros en gastos y costos así como los incrementos de ingresos producidos por las mejoras propias y de los expertos.

Mejorar la productividad reduciendo costos laborales no consiste en correr gente. No, se trata de generar mayor volumen e ingresos con los mismos gastos, así el costo unitario se reduce y el Retorno sobre la Inversión sube. Es la clave del círculo virtuoso.

Los especialistas han generado fórmulas atinadas para reportar la productividad. Hace más de cien años Frederick Taylor, aplicaba el método de Tiempos y Movimientos para balancear las líneas de producción y cargas de trabajo, reducir al mínimo cuellos de botella y tiempos de espera motivando a los trabajadores a cobrar su incentivo mediante reportes en papel donde el trabajador anota, tiempo de inicio, unidades producidas y tiempo de fin; lo mismo que tiempos de espera. Si excede la producción esperada cobra un premio, calculado de manera que el producto termine costando menos y el trabajador cobre más. En México hubo una gran difusión de esta práctica, en las décadas de los años sesenta y setenta del siglo XX, porque la industria textil incorporó en su contrato ley, la obligación de alinear las cargas de trabajo y la remuneración variable por productividad.

Para la empresa mediana y pequeña, el contar con sistemas de cómputo y de nómina ya no es suficiente. Es necesario adoptar mejores prácticas de análisis de compe-



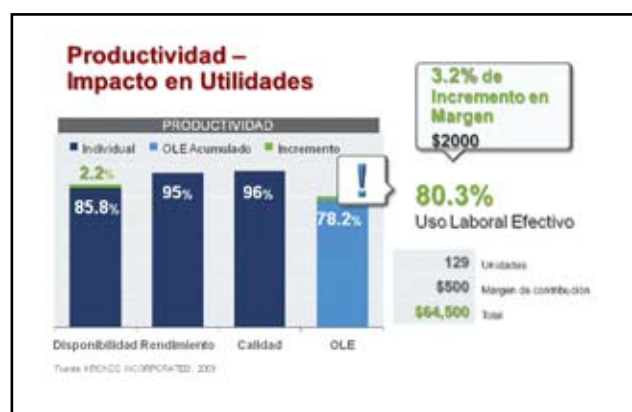
tividad, diseño de estrategia y por su tamaño aplicar un sistema matricial de objetivos y metas por área gerencial y cuando es posible, por individuo aunque se pacte en firmando en papel y se controle en hojas de cálculo.

Dar seguimiento mensual a resultados y vincular parte de la paga a ese resultado que debe poder traducirse en número. Hay versiones de programas para monitorear objetivos de suficiente calidad y accesibilidad de costo. Para saber qué adquirir conviene entender cómo se hace hoy por hoy en las ligas mayores.

## b. ACCIONAR LA TECNOLOGÍA

Hoy la tecnología digital facilita el trabajo, han llegado nuevas luces a la generación de indicadores del desempeño y fórmulas para calibrar la efectividad laboral. Por ejemplo, el costeo basado en actividades (ABC) u otro llamado Overall Labor Effectiveness™ ("OLE": Uso Laboral Efectivo), consiste en combinar mediante formulación matemática resultados acerca de la Disponibilidad de la mano de obra, su Rendimiento y la Calidad del trabajo y productos entregados.

Implementar estas técnicas asignando mejor los recursos, haciendo visibles las reglas y los resultados y después, medir los resultados logra la combinación de una mejoría en la asignación de recursos y provoca un incremento en el margen de utilidad.



Aplicar estas técnicas proveen visibilidad, cuestionan Rendimiento vs. Calidad, permite revisar el resultado de invertir en una capacitación específica, aporta datos de cómo afecta la rotación al rendimiento y si el tiempo extra está siendo usado efectivamente.

Incorporar un sistema de medición de la productividad ofrece algo más que lo registrado por un sistema contable. Recolecta demoras de trabajadores, trabajadores inactivos, demoras de materiales, tiempos de juntas, de entrenamiento y más. Así se tiene una visibilidad laboral completa con datos demográficos, rotación, ausencias, salarios devengados, habilidades y certificaciones, su lugar en la organización y los costos por procesos. Brindan el nivel de detalle para conocer la productividad individual y de grupo para poder remunerarlos.

La medición de la productividad incluye además conciliar al 100% la nómina con las horas de producción; quién trabajó en qué. Los costos laborales se asignan por una causa lógica; lo que lleva a mejores decisiones de producto y a entender la utilidad de atender lo que el cliente quiere.

## c. CÓMO SE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD

Generar productividad requiere de un pronóstico exacto: aprovechando tendencias, ciclos de producción ó de venta, analizarlo para planear las oportunidades vs. requerimientos del negocio. Con ello se crean y editan calendarios de trabajo para cada individuo y así controlar el gasto laboral, minimizar la sobre-planeación, optimizar la experiencia del cliente y minimizar la baja-planeación. Registrar automáticamente se facilita verificar el cumplimiento da visibilidad a nivel gerencial para planear conforme a cumplimiento a través de todas las ubicaciones relevantes.

El uso de mayor tecnificación aplicada atinadamente reduce el número de aplicaciones que los supervisores tienen que revisar para enfocarse en la producción o en ventas. Facilita evaluar e identificar a "los mejores",



candidatos con ciertas capacidades e identificar perfiles deseados. A semejanza del uso de la factura electrónica da espacio a la contratación electrónica eficiente para y dedicar un óptimo tiempo a la productividad.

El punto es permitir la interacción de trabajadores con supervisores, con información válida y creíble lo cual re direcciona las discusiones, ya no son por la validez de los datos sino para aprovecharlos, da uniformidad y entonces al hablar un solo lenguaje descubre las áreas problemáticas con oportunidad para verlas objetivamente sin descargas emocionales porque hay forma de resolverlas reacomodando los recursos disponibles, conocidos y visibles que se refuerzan con una vigilancia constante.

#### d. UN CASO COMO EJEMPLO

Para instalar un sistema sofisticado como éstos una idea del costo para una empresa mediana, digamos un hotel de 355 trabajadores sería como de USD\$150,000.- es decir \$1.87 millones de pesos.

Este hotel Gran Turismo de 314 habitaciones con dos restaurantes, un bar, disco, alberca, gimnasio y diversos salones para eventos tiene por mes una nómina con costo de \$2.4 millones e ingresos por \$12.0 millones con una ocupación estándar de 60%. Su utilidad bruta de

operación está entre 40 y 45%, digamos \$5.1 millones antes de depreciaciones e impuestos.

Siguiendo el ejemplo de la gráfica del OLE mostrada, un incremento en el margen de 3.2% eleva el incremento en la generación de efectivo de \$163,200 pesos mensuales. Mismos que al trimestre son \$489,600 pesos.

Comparemos contra el costo de la implementación y del pago por productividad propuesto, así como del estímulo fiscal para catalizar el proceso por adoptar la mentalidad de medir la productividad y mejorar.

Para comprometer a los trabajadores en la mejora, ofrecemos pagar marginalmente la productividad. En este ejemplo asumimos que al trimestre el incremento en productividad amerita un bono por productividad de 10% neto en el salario, su costo bruto bajo la propuesta al no acumularlo al salario base de cotización del IMSS es de \$211.6 mil pesos.

Observamos que el costo de ese 10% de bono sería de \$262.4 bajo el sistema vigente es decir \$50.8 mil pesos o 24.1% más caro. En cambio, el estímulo fiscal incluido en la propuesta permite compensar el ISR retenido por el pago por productividad contra el ISR anual de la empresa, si esta reporta mayores utilidades anuales en su declaración, por ello en este trimestre recibiría un beneficio de \$38.2 mil pesos.

#### e. RESUMEN TRIMESTRAL PARA EL CASO DE UN HOTEL

##### Ejemplo: pago por un incremento en la Productividad de 3.2%

Utilidad Operacional Trimestral	\$ 15,300,000	100%
Ingreso incremental en la utilidad	\$ 489,600	3.2%
(-) Costo bruto del bono	\$ 211,600	1.4%
(+) Acreditación de ISR del trabajador	\$ 38,202	0.24%
Beneficio al introducir el plan	\$ 316,202	2.07%

Fuente: Elaboración propia con datos de los participantes en la nómina de Hotel Gran Turismo en la Ciudad de México e Ingresos, Gastos y Utilidad de Operación

Si el costo de implementar su sistema de mejora es \$1.87 millones de pesos, ésta inversión se recupera en 5.7 meses. Y lo mejor, el Hotel logra imbuir el espíritu empresarial en su gente. No sólo eso, también hay un impacto social con efecto multiplicador, que se resume así:

Incrementos Marginales trimestrales	m.n.	%
Incremento en gasto de las familias	\$ 174,018	10%
Impuestos ISR hotel por el beneficio	\$ 94,860	2%
IVA por el consumo extra del trabajador	\$ 15,120	10%
Impuestos al comercio por utilidad	\$ n.d.	
Ingreso adicional del gobierno =(\$94,860+\$15,120-\$38,202)	\$ 71,778	2.07%

Nota: para el gobierno no hay costo porque el estímulo de \$38,202, se compensa con el IVA del gasto del trabajador aun cuando en 33% por alimentos y 4% por medicinas de su consumo no lleva IVA.

Podría pensarse que lo no cobrado por el IMSS por el pago por productividad sea un costo de oportunidad, ya que en la propuesta el bono no computa para el salario base de cotización, sin embargo: primero, sin plan de productividad no se daría el bono y segundo, la productividad incrementa las utilidades y el ISR adicional compensa al gobierno lo ahorrado en cuotas que es una cifra cercana a \$50 mil pesos. Además, es prerequisite contar con trabajadores registrados con salarios superiores a la media, es decir, pagan ya su aportación para cubrir los gastos fijos del Instituto, así sube el promedio registrado.

Fuente: Elaboración propia con datos de los participantes en la nómina de Hotel Gran Turismo en la Ciudad de México y de la Encuesta de Ingreso Gasto de los Hogares, INEGI 2010.

## VI. CONCLUSIONES

- El poder adquisitivo de los trabajadores es bajo, su gasto es un componente importante de la demanda agregada motivarlo a ser más productivo y generar mayores ganancias a las empresas en que trabajan, es beneficioso para la economía, para la recaudación y debe serlo para los trabajadores.
- Monitorear el desempeño de forma inteligente, debe vincular las actividades con la estrategia, pactar objetivos del negocio; monitorear el trabajo del responsable de cada objetivo, ser transparente en las comunicaciones, medir el desempeño, innovar y finalmente recompensar en función a los resultados. Un modelo de administración madura cuesta, lo mismo que la experimentación de las nuevas tecnologías, pero pagarlas hará prósperas a las empresas innovadoras y sus trabajadores, particularmente a los que aportan las mejoras. (Guerrero, 2001 b).
- La correlación del incentivo con las ganancias es alta:
  - Pago por productividad tiene correlación de 0.82 con el ROI
- En los casos de éxito estudiados se demostró lo anterior ya que todos:
  - Pagan por productividad en función del desempeño + pago por las utilidades
  - Cuentan con sistemas de evaluación de productividad personal
  - Crecen en ventas por arriba de su industria
  - Con altas ganancias sobre el capital
- Iniciativa IMEF:
  - Pago por productividad sin formar parte del salario base de cotización
  - Candados
  - Estímulo fiscal descendente (4 años) para compensar costos de implementación
  - Parte del pago por productividad puede servir inclusive para ingresar a la creación de fondos para el retiro, separación laboral o pago supletorio al trabajador en épocas recesivas.
- La implementación y seguimiento de esta propuesta requiere de un modelo de administración estratégica. (Propuesta IMEF).
- El efecto virtuoso del pago por productividad provoca un crecimiento del PIB de 9.49%, del ejemplo camisas, (Guerrero, 2009).
- Beneficios adicionales para las empresas que utilicen el estímulo propuesto sería:
- Acceder al fondeo indirecto en Investigación y Desarrollo, el cual equivale al 0.02% del PIB sin costo adicional para el erario. )
- Estimular al empresario con un incentivo fiscal a organizarse para pagar la productividad será un beneficio para todos los participantes: la empresa, sus accionistas, sus trabajadores, el fisco y tendrá como consecuencia la prosperidad social. Es un esfuerzo motor, digno de un acuerdo nacional.
- Creemos que este modelo propuesto invita a un acuerdo nacional de todos los actores para revertir treinta años de estancamiento económico, donde cada uno de los participantes, ya sea autoridades hacendarias, empresarios, trabajadores y familias se verán beneficiados con el concepto de pago por productividad en un esfuerzo conjunto para una mejor calidad de vida y un México más productivo.

## VII. GLOSARIO

1. IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social.
2. INDICE GINI.

El indicador Gini tiene su origen en la curva de Lorenz. Es trazada en ejes cartesianos al describir puntos que reflejan nivel de ingresos vs. cantidad de población con ese nivel de ingreso. Un índice que se aproximara a uno, representaría pocos que ganan mucho y muchos que ganan poco. Uno que se acerca a cero, representaría casi una línea de 45°, es decir que casi todos percibirían el mismo ingreso. Para dar una idea de la realidad, los países con mayor desigualdad tienen un índice de 60%, los que son más parejos, tienen un índice cercano a 22%.

3. ISR. Impuesto sobre la renta.
4. IVA. Impuesto sobre la renta.
5. INNOVACIÓN.

Hay un creciente reconocimiento en que la innovación conjunta un amplio rango de actividades además de la Ciencia y tecnología, tales como cambios organizacionales, entrenamiento, pruebas, mercadeo y diseño. La tercera edición de Manual de Oslo define innovación como la implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (producto o servicio), o un proceso, un nuevo método para mercadear, o un nuevo sistema organizacional en prácticas de negocio, lugar de trabajo, organización o vinculación externa. (OCDE, 2010). Por definición, toda innovación debe contener un cierto grado de novedad. El Manual de Oslo distingue tres tipos de novedad:

- a. Una innovación puede ser nueva para la empresa.
  - b. Nueva para el mercado.
  - c. Nueva para el mundo.
6. LFT. Ley Federal del Trabajo
  7. REGISTRO NACIONAL DE PREVISIÓN SOCIAL.-

Órgano dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, mediante el cual se concentra y registra toda la información relativa a:

- a. Los datos actualizados de salarios Base de Cotización registrados por área económica en el Instituto Mexicano del Seguro Social incluyendo zona y tabuladores especiales.
  - b. Los planes registrados de evaluación y pago de la productividad convenidos entre empresas y sus trabajadores como del salario de los trabajadores.
  - c. Listado de expertos certificados en registrar Planes de evaluación y pago de la productividad.
- 8 RSE: Responsabilidad Social Empresarial.
  - 9 PAGO POR PRODUCTIVIDAD.

Porción de remuneración variable, pagada por encima del salario base de cotización registrada ante el IMSS, superior a la media del área económica de la empresa y al amparo de un plan de productividad registrado ante la STPS, cuando la empresa reporta incremento en utilidades. Este pago por productividad, no integra al salario base de cotización.

**10. PLAN DE PRODUCTIVIDAD REGISTRADO ANTE LA STPS.**

Plan de productividad acordado entre empresa y trabajadores donde se plasma la base para evaluar las contribuciones individuales y/o de grupos al incremento a las utilidades así como el desempeño de todos los trabajadores de la empresa incluyendo al gerente o director general y la base para el pago por el incremento en su productividad.

**11. PTU Participación a los Trabajadores en las Utilidades .**

**12. SALARIO BASE DE COTIZACIÓN.- (SDI)**

Salario integrado de acuerdo al artículo 27 de la ley del Seguro Social. Se le conoce también como salario diario integrado (SDI)

**13. SALARIO BASE DE COTIZACIÓN PROMEDIO DE GRUPO.**

A definirse por el decreto de ley el IMSS habría de proporcionar periódicamente a la STPS y al público en general, cuál es el salario promedio aritmético por rama económica referida a los registros de las áreas económicas reportadas en la información del Sistema de Cuentas Nacionales, base de cotización de su grupo de trabajadores inscritos en tales áreas. Posteriormente podría además llevarse registro por área económica y tipo de puesto.

**14. STPS. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.**

**15. UTILIDADES INCREMENTALES.**

Resultado positivo de la diferencia entre la Utilidad neta después de deducir impuestos de dos ejercicios, sustrayendo del ejercicio último la del anterior.

## **VIII. TABLAS**

### **a. PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS**

Resumen de resultados obtenidos en el estudio realizado por la OCDE (1996) Hay muchas otras modalidades como se puede participar en las utilidades a los trabajadores. Puede ser el Pago por productividad (ver Glosario), el que se paga por arriba del salario base de cotización, por el valor agregado en adición al de años anteriores; puede ser obligatorio, sólo permitido o incentivado. Puede además, crearse un banco de bonos, en apoyo a los fondos para el retiro, ver cuadro.

Países analizados	10	AUS, BEL, CAN, FIN, GER, HOL, GBR, US, MEX, FRA.
Legislación permite o estimula la participación en las utilidades a los trabajadores	5 4 1	Permiten Estimulan e incentivan Obliga
Porcentaje de los trabajadores nacionales que lo reciben	3 a 5 5 a 10 10 a 20 Más de 30	4 países 3 países 2 países 1 país
Proporción de las empresas que lo utilizan ( de ese grupo en un país)	Grandes Medianas De Todas	10%, 10%, 100%, 3%, 15% 15% 4%, 1%, 0.5%, 0.2%
Cambio reciente en su utilización	Creció Bajó n.d.	En 6 países En 1 país 3 países sin datos
Tipo de empresa y sectores donde más se aplica	Grandes No importa tamaño Financieras y manufactura	En 5 países En 3 países En un país otro n.d.
Base de cálculo del reparto	Utilidades Margen de Valor agregado	6 países 3 países y uno n.d.
Proporción de las utilidades repartidas	Entre 1 y 3% Entre 4 y 6% Entre 7 y 10%	4 países 4 países 2 países
Estímulos o incentivo fiscal para la Empresa	Exento de ISR ISR reducido en 20%	2 países 1 país
Estímulo fiscal para el trabajador	Bono no integra al Salario para Seguridad social Subsidio y pago adicional En fondo para retiro, exento	3 países 1 país 5 países



## b. INDICADORES MACROECONÓMICOS PARA ANALISIS FACTORIAL

Demanda Agregada		EN MILLONES DE PESOS A PRECIOS CORRIENTES				CIFRAS DE 2008			
		Utilización Total (Nacional)	Consumo Privado (Nacional)	Consumo Privado (Importado)	Consumo de Gobierno	Formación de Capital Fijo	Variación de Existencias	Exportaciones	
Demanda Final ( a precios comprador)		\$ 15,780,377.68	\$ 7,833,874.08		\$ 1,279,981.49	\$ 2,654,437.49	\$ 595,472.91	\$ 3,416,611.71	
		Sueldos y salarios	\$ 3,386,651.00						
		Ingreso mixto	\$						
		Hogares	\$ 2,461,906.82						
		Excedentes y utilidades	\$ 1,985,316.26						
			\$						
Importaciones		\$ 3,688,580.62		\$ 3,688,580.62	\$ 1,278,701.51	\$ 2,654,437.49	\$ 595,472.91	\$ 3,416,611.71	
Producto interno bruto, a precios de mercado		\$ 12,092,002.37	\$ 7,833,874.08						
Impuestos a los productos, netos		\$ 309,038.57							
Valor agregado bruto a precios básicos		\$ 11,782,963.80	\$						
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza		\$ 393,954.09	\$ 368,192.08	\$ 114,486.37	\$ ?	\$ 16,530.17	\$ 8,339.49	\$ 77,229.90	
Minería		\$ 1,204,021.79	\$	\$ 26,384.97	\$ ?	\$ 121,390.46	\$ 7,271.38	\$ 487,525.17	
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final		\$ 183,979.85	\$ 203,680.73	\$ 444.19	\$ ?			\$ 7,194.95	
Construcción		\$ 847,242.24	\$ 15,667.75	\$ ?	\$ ?	\$ 1,616,011.75		\$ ?	
Industrias manufactureras		\$ 2,070,799.51	\$ 2,060,141.84	\$ 1,779,075.83	\$ 2,559.96	\$ 900,505.11	\$ 594,404.80	\$ 1,386,861.88	
VALOR AGREGADO		\$ 5,074.88							
por Fabricación de hilos		\$ 10,172.58							
Fabricación de telas		\$ 47,771.59							
Fabrican. Prendas de vestir		\$ 39,748.37							
Confección P. Vestir		\$ 102,767.42							
Comercio		\$ 1,866,400.90	\$ 1,856,795.20	\$ 1,700,107.12	\$ ?			\$ 1,397,689.78	
Transportes, correos y almacenamiento		\$ 779,390.85	\$ 532,703.44	\$ 22,284.49	\$ ?			\$ 20,038.11	
Información en medios masivos		\$ 367,675.12	\$ 360,358.21	\$ 3,107.90	\$ ?			\$ 5,715.44	
Servicios financieros y de seguros		\$ 426,966.75	\$ 211,514.60	\$ 28,388.69	\$ 2,559.96			\$ 22,284.75	
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		\$ 1,212,542.37	\$ 979,234.26	\$ 4,998.16	\$ ?			\$ 4.31	
Servicios profesionales, científicos y técnicos		\$ 386,605.26	\$ 164,511.36	\$ 5,482.38	\$ 12,799.81			\$ 687.90	

De acuerdo a la propuesta, si el incremento en productividad fuera de 10%, lo cual sería muy alto, impacta en \$338.67 miles de millones en salarios y en \$198.53 en utilidades.

Suman \$537.20 miles de millones que, menos impuestos equivale a \$472.73 igual a 2.99% adicional a los \$15,780 de la demanda agregada total.

De la derrama total, 23% sale al extranjero por importaciones (\$3,688.5 / 15,780), por tanto en el país se quedaría 77%, es decir \$364.00 miles millones ( $\$472.73 \times 0.77$ ).

El gasto de los hogares que tiene IVA (excluye alimentos y medicinas) es el 63% del \$364.00, serían \$229.33 miles de millones.

De ahí puede pensarse que la recaudación, por IVA se incrementa en \$36.69 mil millones. Por ISR el incremento podría ser de  $\$537.2 \times (+/-12\%) = \$64.4$  incrementándose en 9.4% la recaudación; por estas vías.

Y el incremento estático en el PIB podría ser de +1.9% en el primer año.

Sumado al 4.4% esperado el ingreso per cápita puede pasar, en 25 años, de \$7 a casi \$21 mil dólares anuales.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

Baumol, William J. (1986). "Productivity Review of Economics and Statistics. Growth, Convergence, and Welfare: What the Long run data show." American Economic Review No. 76.

Easterly, William, (2001) En busca del crecimiento, Antoni Bosch, editor.

Fernández, Arturo M., Bailleres, Alberto, (2006), Visión de país. De la pobreza a la prosperidad para todos. Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

Guerrero, Jorge y Amtmann, Carlos G, (2009 a), Pago por desempeño al trabajador, motor del desarrollo económico" Comité Técnico Nacional De Competitividad, Calidad Y Tecnología, IMEF.

Guerrero, Jorge y Amtmann, Carlos G, (2009 b), Pago por desempeño al trabajador, motor del desarrollo económico" Revista Dirección Estratégica, ITAM año 9 No. 31, sep-nov 2009.

Grupo Huatusco, (2004) ¿Por qué no crecemos? Hacia un consenso para el crecimiento en México: Reflexiones de 54 economistas, México.

Kraay, Art & Dollar, David (2001), Growth is Good for the Poor, The World Bank.

INEGI, (2008), SCNM, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuentas de bienes y servicios 2003-2008, año base 2003, Tomo I.

OCDE, (2010) Ministerial report on the OECD innovation strategy: Fostering innovation to strengthen growth and address global and social Challenges - key findings.

OCDE (1996), Employment Outlook, cap. 4 Profit-sharing in OECD countries, Introduction and Main Findings, 1996.

Organización de las Naciones Unidas, Reporte de Desarrollo Humano, 1996.

Osuna, Carlos y coautores (2007), Principios de ética para el ejecutivo de finanzas, IMEF, UIA.

Pink, Dan, (2010) The surprising truth about what motivates us, RSA Animate, consultado en Youtube.com, Julio 2010.

Pritchett, Lant y Filmer, Deon (1997). "Child Mortality and Public Spending on Health: How Much Does Money Matter?" Policy Research Working Paper No. 1864, The World Bank. Stewart, G. Bennett. (1990), The Quest for Value, Stern Stewart & Co., Harper Business.

Zermeño, Ricardo (2009) Presentación del pago por productividad ante el Comité Ejecutivo Nacional del IMEF, Monterrey, N.L.

## CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2010

Presidente

C.P. Gustavo Rodarte de la Serna

Presidente del Consejo Técnico

Ing. Alfredo Giorgana de la Concha

Vicepresidente de Contenidos

Ing. José Domingo Figueroa Palacios

Director General

C.P. Gregorio Berrones Olvera

## COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, CALIDAD Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Presidente

Lic. Patricia Luna Arredondo

### INTEGRANTES

DR. RICARDO ZERMEÑO GONZÁLEZ  
ACT. JOSE MARÍA ALCÁNTARA JIMENEZ  
C.P. ERNESTO JAVIER CAMPOS CERVANTES  
C.P. SALVADOR ESQUIVEL ESCALANTE  
ING. SANTIAGO MACÍAS HERRERA  
C.P. DOMINGO GARCÍA ROBLES  
ING. EDGARDO ISIDRO CAJERO CALLEJAS  
ING. JUAN GUILLERMO MILLÁN ILLESCAS  
LIC. WALTER ZEHLE HERRERA  
LIC. PATRICIA LUNA ARREDONDO  
ING. FÉLIX PALACIO ROMERO  
C.P. MARTHA GONZÁLEZ MURGUÍA  
ING. ALFREDO GIORGANA DE LA CONCHA  
ING. FRANCISCO JAVIER GÓMEZ DÍAZ  
DRA. BLANCA TAPIA SÁNCHEZ  
C.P. CARLOS OSUNA FERNÁNDEZ  
C.P. CARLOS HUMPHREY PASALAGUA  
MTRO. MANUEL OSUNA Y FERNANDEZ  
C.P. LUIS H. ARREDONDO BARRERA

ING. JOSE MANUEL CANO MUÑIZ  
ING. HECTOR JOEL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ  
ING. JOSE A. CASAS ALATRISTE URQUIZA  
LIC. HÉCTOR GUERRERO HERRERA  
LIC. NESTOR GÓNZALEZ MONROY  
C.P. ANTONIO VARGAS NAVARRO  
IRMA ÁNGELICA NÚÑEZ GALICIA  
ING. GABRIEL ALVARADO FAJARDO  
C.P. MARTÍN DEL CASTILLO Y DEL CASTILLO  
LIC. JOAQUÍN ROSADO  
L.C.P. ALFONSO OSORIO MARTÍNEZ  
ING. LUIS MANUEL GÓMEZ CHICO  
ING. JAVIER NÚÑEZ GIRÓN  
LIC. LUIS MARTÍNEZ HERNÁNDEZ  
LIC. MARIO GUERRERO MENDOZA  
LIC. JOSÉ ANTONIO TORRES JÍMENEZ  
LIC. CARLOS GUILLERMO AMTMANN ITUARTE  
C.P. ALEJANDRO HERNÁNDEZ BRINGAS  
C.P. JUAN LUIS GARCÍA MARTÍNEZ

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este boletín favor de hacerlo llegar directamente a:

**Carlos Osuna Fernández**, [cosuna@bdm.com.mx](mailto:cosuna@bdm.com.mx) y **Carlos Amtmann Ituarte** [camtmann@vencom.com.mx](mailto:camtmann@vencom.com.mx)

Lic. Rosangel Pola Moreno/Coordinadora del Comité Técnico Nacional de Competitividad, Calidad y Tecnología de la Información.