

Impacto laboral en la industria del RETAIL:

Claves para fortalecer el cumplimiento y la operación



JA Del Río

una firma de **Plante Moran**



Expositores



Luis Bonilla
Socio Laboral, Ciudad de
México.



Israel Lugo
Socio Sueldos y Beneficios,
Querétaro.



AGENDA

- I. Reducción de jornada: impacto en tiendas, CEDIS y corporativo.
- II. Tiempo extra: enemigo del margen.
- III. Dictamen IMSS: principales hallazgos.
- IV. Control interno laboral: de la política al piso de venta.
- V. Sesión de preguntas y respuestas.



JA Del Río

una firma de Plante Moran



Reducción de jornada: Impacto en tiendas, CEDIS y corporativo.

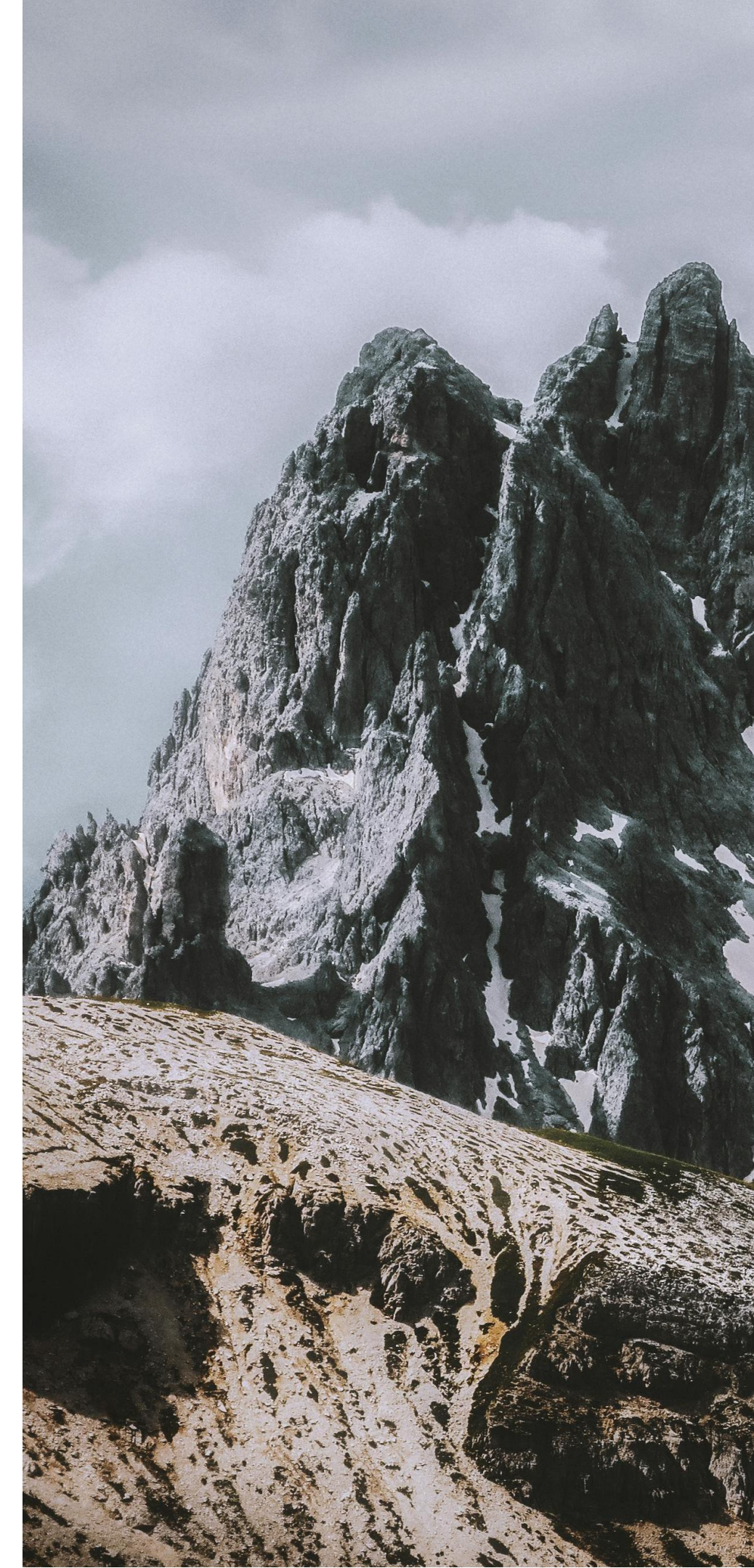


Reducción de la Jornada Laboral

REFORMA CONSTITUCIONAL – APROBADA Y
PUBLICADA EN EL DOF EL 03/03/2026

Artículo 123, Apartado A, fracciones IV y XI:

- Implementación gradual a 40 horas
- Reducción de horas (no de días), por lo menos 1 día de descanso por cada 6 de trabajo
- Incremento de horas extras
- Se prohíbe tiempo extraordinario para menores de edad
- Sin disminución de sueldos, salarios o prestaciones



Reducción de la Jornada Laboral

REFORMA LFT – APROBADA Y PUBLICADA EN EL
DOF EL 01/05/2026

Artículo 58 LFT

Jornada es el tiempo durante el cual está el trabajador a disposición del patrón.

Podrá ser distribuida de común acuerdo.

Artículo 59 LFT

La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales.

Se mantiene:

- **Jornadas ordinarias** : diurna 8 horas; mixta 7.5 horas y nocturna 7 horas

Modificación:

Del Artículo 59, que **permitía repartir** entre los otros días de la semana las horas del sábado o de la tarde del sábado

¡Ojo! No es seguro trasladar mecánicamente las tesis o jurisprudencias previas al nuevo régimen

Reducción de jornada laboral.

TIPOS DE JORNADAS

Fecha	Jornada Máxima	Tipo de Jornada	Horas Máximas
1 de enero, 2026	48 horas	Diurna	48
		Mixta	45
		Nocturna	42
1 de enero, 2027	46 horas	Diurna	46
		Mixta	45
		Nocturna	42
1 de enero, 2028	44 horas	Diurna	44
		Mixta	
		Nocturna	42
1 de enero, 2029	42 horas	Diurna	42
		Mixta	
		Nocturna	
1 de enero, 2030	40 horas	Diurna	40
		Mixta	
		Nocturna	

Para las jornadas se **mantiene** su duración actual con **el límite progresivo de 40 horas semanales**

Referencia simplificada considerando hasta seis días de trabajo y los límites diarios de cada tipo de jornada. El impacto real dependerá de la distribución acordada y del esquema específico.

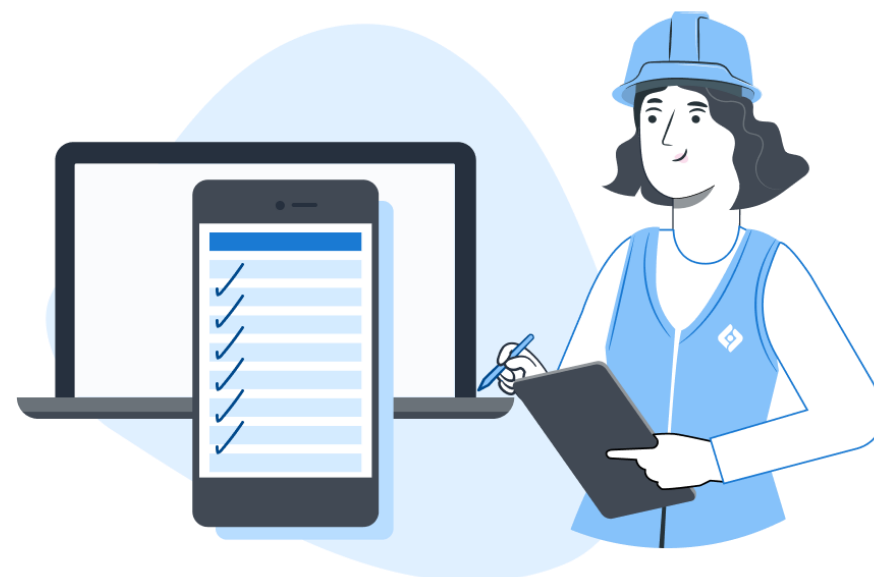


Caso para análisis – fines didácticos

Consideraciones:

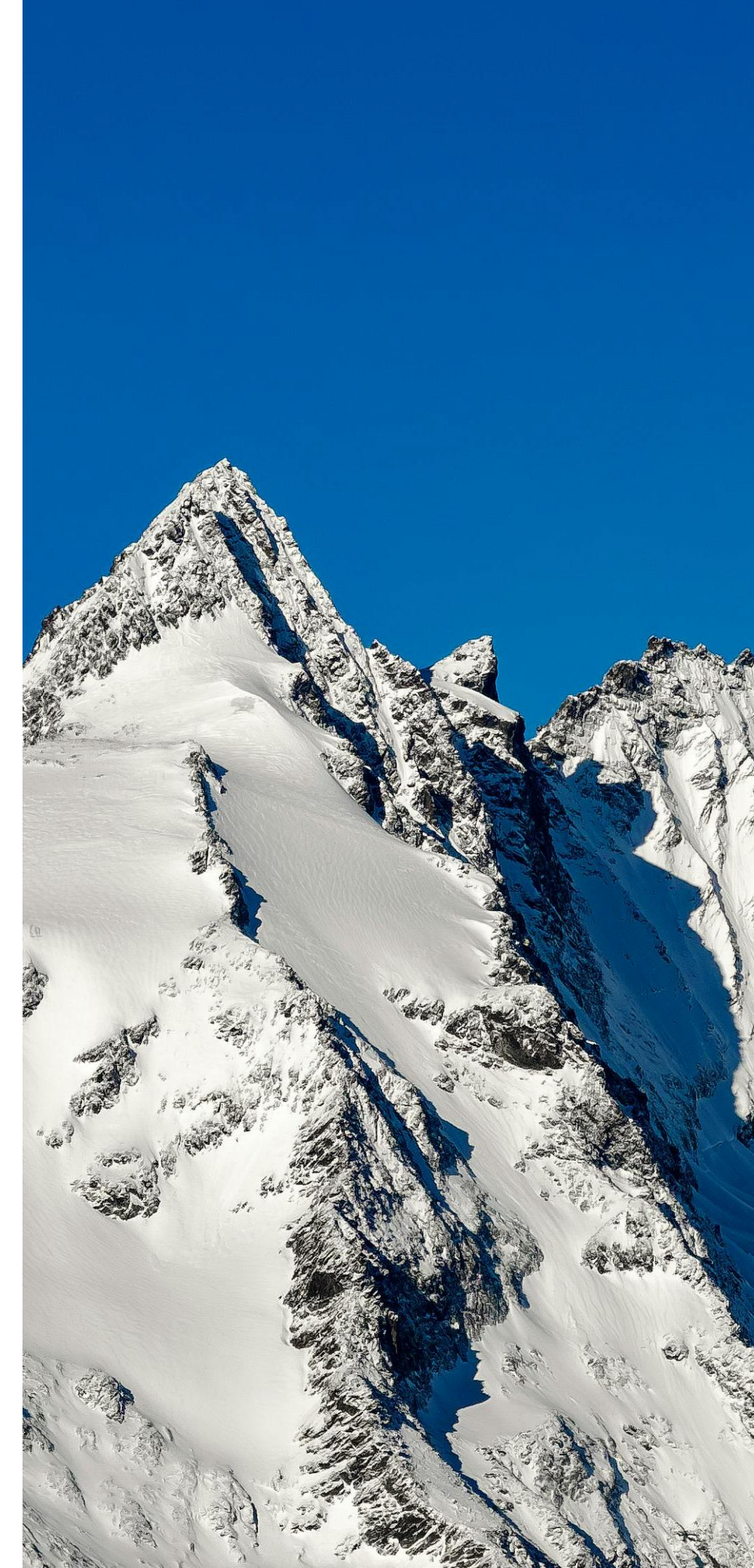
“Cadena comercial”

- ✓ 50 tiendas.
- ✓ Un CEDIS.
- ✓ 1,000 trabajadores operativos.
- ✓ Horarios extendidos y operación dominical.
- ✓ Contrataciones estacionales.
- ✓ Personal con bonos, comisiones e incentivos.
- ✓ Un sistema de asistencia para tiendas y otro para CEDIS.
- ✓ Diversos registros patronales.



Caso compuesto basado en patrones recurrentes.

Nota: Para efectos didácticos se considera que los 1,000 trabajadores laboran en una jornada diurna, equivalente a 48 horas semanales ya que no siempre “**Plantilla total es igual a plantilla impactada**”.





Implicaciones para la industria RETAIL

El 1 de enero de 2027, una cadena con 1,000 empleados operativos perderá 2,000 horas ordinarias de cobertura por semana.

Equivalen a aproximadamente 43.5 plazas de 46 horas, únicamente como referencia de capacidad.

No significa que deban contratarse automáticamente 44 personas: parte del faltante puede cubrirse con productividad, rediseño de horarios, polivalencia o ajustes de operación.

Análisis desde 3 perspectivas:

Tiendas:

- Picos por hora y día
- Apertura y cierre
- Cobertura de cajas
- Inventarios
- Prima dominical y festivos

CEDIS:

- Ventanas de recibo y despacho
- Turnos nocturnos y mixtos
- Olas de surtido
- *Turnos rotativos o especiales
- *Seguridad

Corporativo:

- Reuniones fuera de horario
- Disponibilidad digital
- Equipos híbridos
- Cierres financieros
- *Cultura de “conectividad permanente”

* Jornada máxima + Limites de T.E.

Implicaciones para la industria RETAIL

Brecha semanal de cobertura = plantilla impactada × reducción aplicable de jornada.

Distribución de la brecha:

Por tienda

Por puesto

Franja honoraria y
temporada

NO se sugiere usar
promedios



Cómo cerrar la brecha: cuatro palancas

Rediseño de turnos:

Ajustar horas a tráfico real, no a horarios históricos.

Productividad:

Eliminar tareas, recorridos y duplicidades antes de contratar.

Flexibilidad:

Personal polivalente, bolsas de cobertura y equipos flotantes.

Capacidad adicional:

Contratar o utilizar tiempo extraordinario después de calcular el punto de equilibrio.

¿Ya conoce su brecha de cobertura para 2027 y las tiendas que concentran la mayor parte del tiempo extra?



JA Del Río

una firma de Plante Moran



**Tiempo extra:
Enemigo del margen.**



Horas extraordinarias y su gradualidad

CAMBIAN LOS LÍMITES

- **Horas extras dobles** se incrementan hasta **12 horas semanales**, hasta 4 horas en 4 días, pago al 100% adicional.
- **Horas extras triples** se limitan hasta **4 horas voluntarias por semana**, pago 200% adicional.
- **Jornada máxima.** Jornadas ordinaria + extraordinaria no podrá exceder de **doce horas de trabajo diarias**.

AÑO	HORAS EXTRAS
2026	9
2027	9
2028	10
2029	11
2030	12

* Limite de horas extras triples, en vigor desde el 1 de mayo del 2026.

Menores de 18 años.

Las horas extras quedan estrictamente **prohibidas** para menores.

Impacto en horas y financiero

Se trabajan			Se pagan
Horas Ordinarias	+ Horas Dobles	+ Horas Triples	
48	9	TET + Contingencia	57 horas + Triples
40	12	Máximo 4	56 horas

¡Ojo! Ejemplo exclusivamente didáctico. El cálculo real deberá considerar salario diario, distribución contractual de jornada, descansos, prestaciones y criterios aplicables de nómina.

Año	Sal. semanal	Jornada	Costo x hora	HE dobles	Costo HE doble	HE triples	Costo HE triple	Pago semanal
2026	\$4,800.00	48	\$100.00	7	\$1,400.00	0	\$0.00	\$6,200.00
2027	\$4,800.00	46	\$104.35	9	\$1,878.26	0	\$0.00	\$6,678.26
2028	\$4,800.00	44	\$109.09	10	\$2,181.82	1	\$327.27	\$7,309.09
2029	\$4,800.00	42	\$114.29	11	\$2,514.29	2	\$685.71	\$8,000.00
2030	\$4,800.00	40	\$120.00	12	\$2,880.00	3	\$1,080.00	\$8,760.00

+41%

Incremento en este supuesto simplificado

Cambia la línea entre hora ordinaria, hora extra doble y hora extra triple.
Una mala planeación, se financiara con tiempo extra caro.

Tiempo extra – “Enemigo del margen”

- 12 trabajadores involucrados en cada cierre.
- 45 minutos posteriores al horario programado.
- Seis días por semana.

$12 \text{ trabajadores} \times 0.75 \text{ horas} \times 6 \text{ días} = 54 \text{ horas semanales por tienda}$

Para 50 tiendas: $54 \times 50 = 2,700 \text{ horas semanales no planeadas}$

Fuga anual estimada = **2,700 horas** $\times$ costo por hora $\times$ 52 semanas

Casos asociados:

- Cierre y arqueo de cajas.
 - Inventarios.
- Recepción tardía de mercancía.
 - Pedidos digitales.
 - Ausencias.
 - Temporadas altas.
 - Falta de personal.
- Errores de programación.



JA Del Río

una firma de Plante Moran



Dictamen IMSS: Principales hallazgos.



Dictamen IMSS: Principales Hallazgos

La reducción gradual de la jornada laboral en México impacta directamente la gestión de nómina, la organización de turnos y el cálculo de cuotas obrero-patronales. La Industria de Retail, se ha caracterizado por tener una alta rotación, esquemas de turnos dinámicos para cubrir su operación y percepciones variables suficientes buscando retener al personal, la preparación del Dictamen del IMSS exige una revisión minuciosa para evitar diferencias, multas o capitales de cobro.



1. Integración del Salario Base de Cotización (SBC)

El dictamen validará si el SBC registrado ante el IMSS refleja con precisión lo establecido en la Ley del Seguro Social (LSS).

Protección Salarial y Valor por Hora: La reforma estipula que la reducción de la jornada no debe traducirse en reducción de sueldo o prestaciones. Al laborar menos horas ordinarias percibiendo el mismo salario global, la cuota diaria fija y la tarifa efectiva por hora se mantienen o ajustan operativamente. El auditor revisará que no existan reducciones improcedentes en el SBC.

Reclasificación de Horas Extraordinarias: Debido a la menor duración de la jornada ordinaria, las horas laboradas por encima del nuevo límite pasan a considerarse tiempo extraordinario.

Si las horas extras rebasan los límites legales permitidos o se otorgan de forma fija y recurrente, **integran al SBC**. En el Retail es frecuente recurrir a tiempo extra para cubrir horas pico en tiendas; la falta de integración correcta de las horas extra gravables es una de las principales causas de observaciones en el dictamen.

Premios de Asistencia y Puntualidad: Con el ajuste de horarios, el cumplimiento de puntualidad puede verse alterado. Recuerde que si estos premios exceden el **10% del SBC** por cada concepto, el excedente debe integrarse.



2. Registro y Control de Asistencia en Tiendas

El dictamen del IMSS requiere soporte documental riguroso que demuestre las jornadas reales trabajadas.

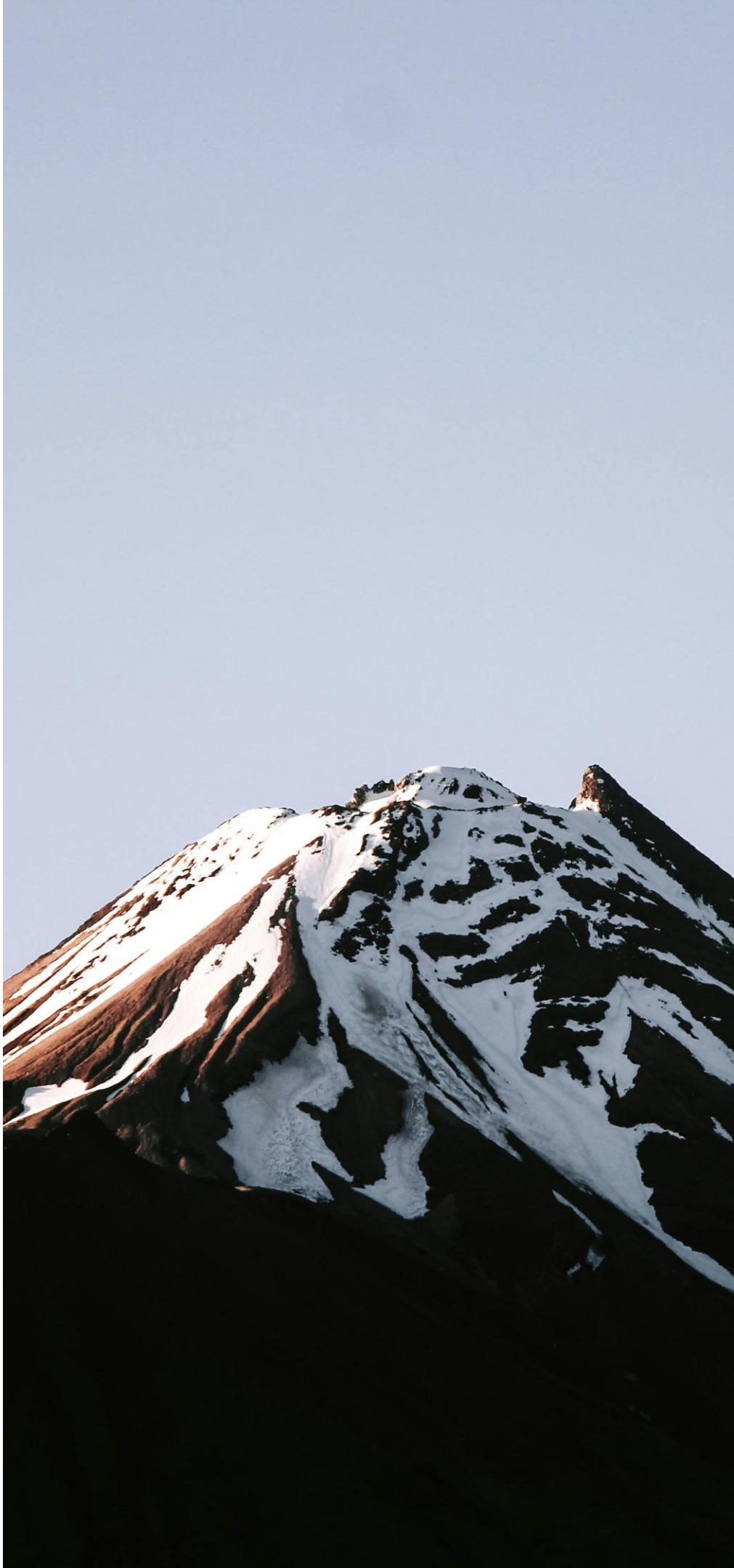
- **Evidencia de Entradas y Salidas:** El auditor cotejará los registros de asistencia (biométricos, checadores digitales o listas) contra las nóminas y el SUA.
- **Discrepancia de Turnos:** En Retail, la cobertura de ausencias o extensión de turnos durante campañas comerciales (ej. Buen Fin, Navidad, rebajas) debe estar debidamente documentada. Si la asistencia registra horas trabajadas fuera del contrato que no se pagaron o no se reportaron como tiempo extra integrado, el dictamen determinará diferencias a favor del Instituto.



3. Contratos, Reglamento Interior y Coherencia Legal

Para validar la correcta aplicación de la nueva jornada en la dictaminación, el CPA (Contador Público Autorizado) revisará la consistencia jurídica:

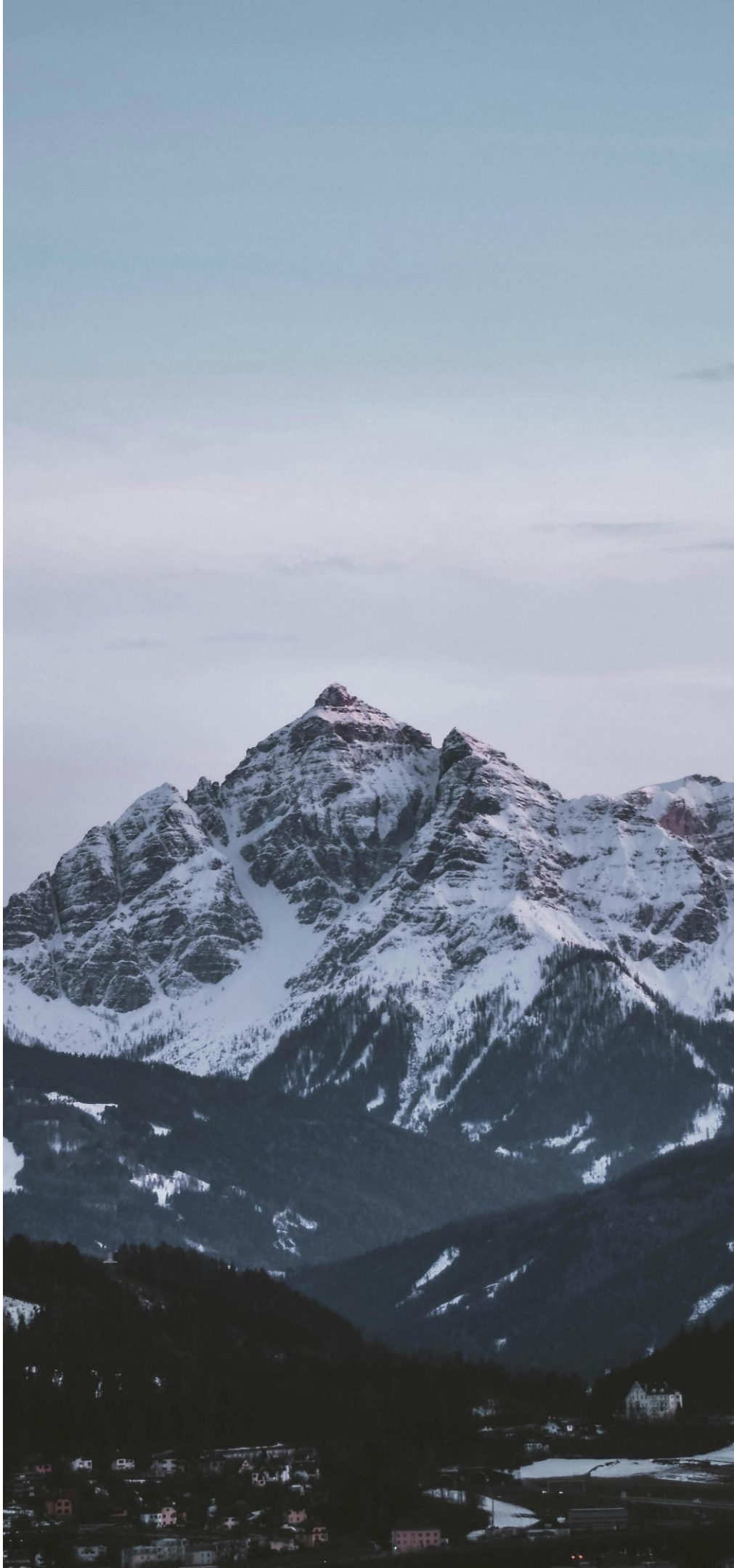
Documento	Aspecto a Auditar en el Dictamen
Contrato Individual / Colectivo	Modificación o adenda formal que refleje el nuevo límite de horas semanales acordado o en transición.
Reglamento Interior de Trabajo	Actualización de horarios, turnos de rotación, periodos de descanso y alimentos.
Recibos de Nómina y SUA	Coincidencia exacta entre los conceptos pagados (sueldo base, horas extras, comisiones) y las bases cotizadas.
Reporte Biométrico / App / Móvil	Verificar que cuenten con un sistema autorizado, real y no manipulable para registrar los horarios de entrada, salida y prolongación de la jornada laboral.



4. Realizar Pruebas de Percepciones y Documentarlo

Para poder emitir el dictamen el Contador Público Autorizado, deberá realizar una serie de pruebas que le indican la razonabilidad y grado de confianza.

Prueba	Objetivo
Tiempo Extra	Verificar que el pago de dicha percepción se otorgué de acuerdo a la naturaleza de dicho concepto y sobre los márgenes señalados en las leyes aplicables.
“Premio de Asistencia	Revisar que los montos otorgados por este concepto, atiendan a la naturaleza del mismo y quede exento de la base de cotización si cumple con los requisitos mínimos. Justificar como reportan su asistencia.
Premio de puntualidad	Obtener evidencia suficiente de que los montos pagados por este concepto atiendan a la naturaleza, mediante una política, y se castigue a quien no cumpla.
Reporte Biométrica / App / Móvil	Obligatorio a partir de la reforma (adicionando la fracción XXXIV al Artículo 132 de la LFT)





JA Del Río

una firma de Plante Moran



Control interno laboral: De la política al piso de venta.



Control Interno Laboral, de la Política al Piso de Venta

La reducción gradual de la jornada laboral en México (que pasa de 48 a 40 horas semanales) impacta fuertemente al sector *Retail*, un giro caracterizado por horarios extendidos, atención al cliente en fines de semana y alta rotación de personal.

Para evitar incrementos desmedidos en el costo de nómina por horas extras o multas administrativas de la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), el área de Control Interno laboral en *Retail* debe reforzarse en cinco ejes estratégicos:

¿Qué exige exactamente la reforma?

A raíz de la reforma de reducción de la jornada laboral y sus mecanismos de supervisión, la legislación establece que los patrones deben:

Implementar un registro digital: Documentar de forma electrónica la hora exacta de inicio, pausa y término de la jornada de cada trabajador.

Garantizar la trazabilidad y la no manipulación: Los métodos manuales (listas en papel, libretas) o editables (como archivos simples de Excel) ya no tienen valor probatorio suficiente ante revisiones o litigios.

Disponibilidad inmediata: El sistema debe generar evidencias auditables para la STPS en caso de una inspección.

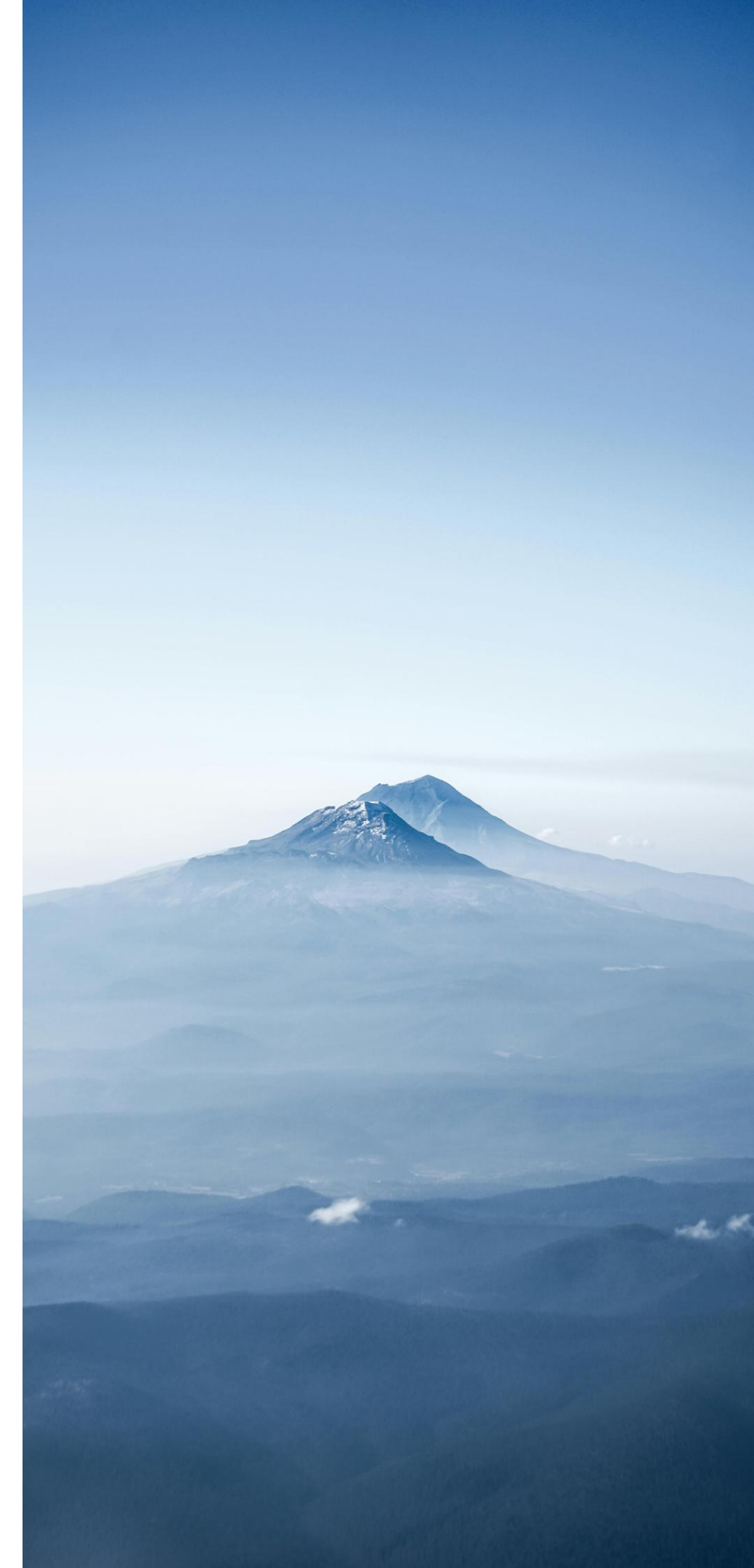
1. Control de Asistencia y Tiempos Efectivos

Principales riesgos en la industria:

Eliminación de registros manuales: Implementar sistemas digitales biométricos o por aplicación geolocalizada integrados al sistema de nómina. Las bitácoras en papel generan margen de alteración en auditorías.

Alertas automáticas de registro: Bloquear en el sistema los marcajes antes o después de la hora permitida de turno para evitar la acumulación involuntaria de horas extra no autorizadas.

Mando de pausas y tiempos de comida: Supervisar y auditar que los tiempos de descanso y comida queden registrados correctamente y no se computen dentro de la jornada efectiva.





2. Planificación de Turnos (Workforce Management)

Turnos traslapados, suplencias

Matrices de turnos traslapados (Scheduling): Diseñar mallas horarias flexibles que cubran los picos de venta de la tienda (matutinos, vespertinos o fines de semana) sin sobrepasar los límites semanales vigentes de cada trabajador.

Control de suplencias y cobertura de piso: Establecer un protocolo estricto de aprobación previa para doblar turnos o cubrir ausencias. Ningún gerente de tienda debe autorizar tiempo extra sin la validación previa del área de Recursos Humanos/Control Interno.

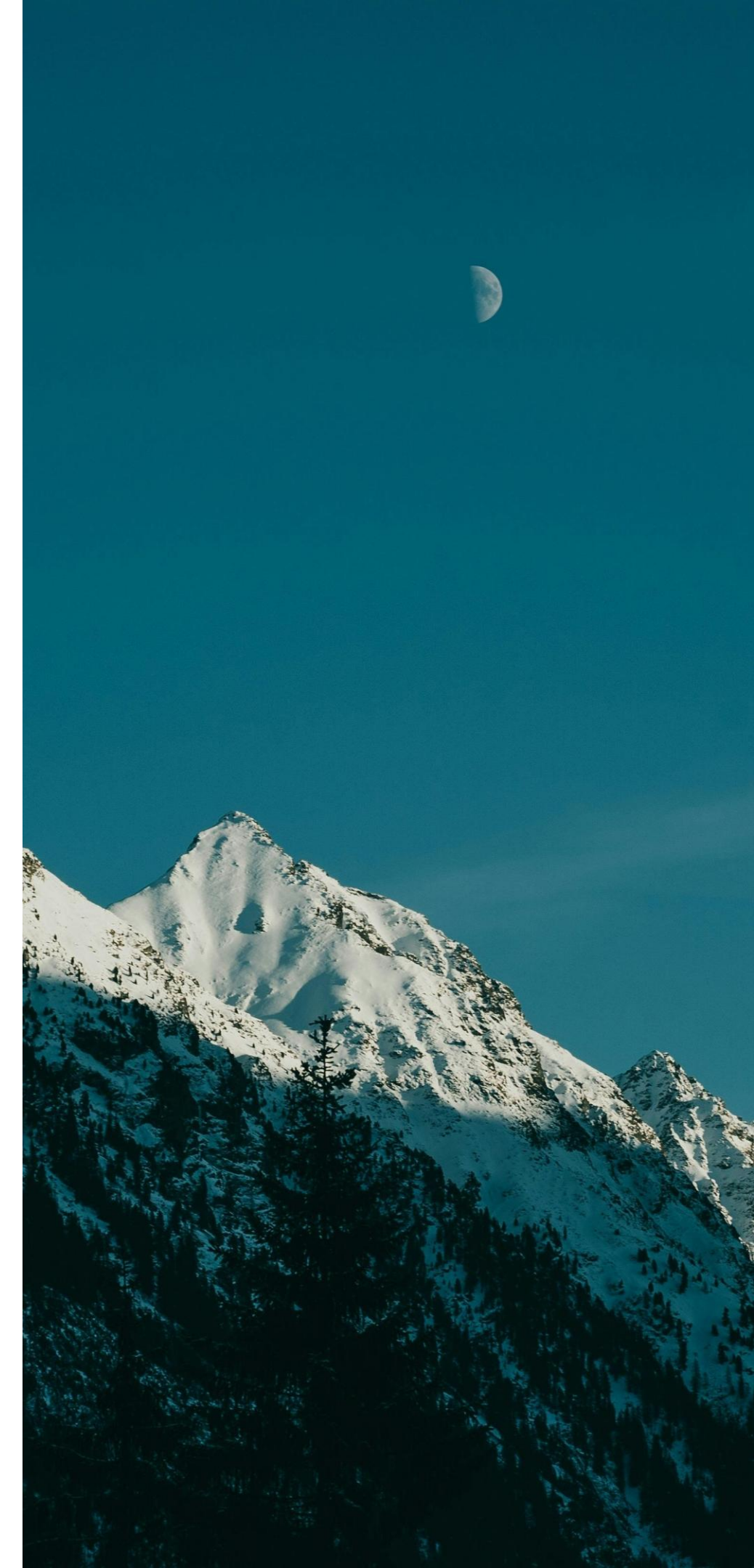
3. Presupuesto y Nómina de Horas Extra

Planeación de jornadas, control de horas extra, productividad

Preaprobación de horas extraordinarias: Definir un flujo de autorización jerárquico para el pago de tiempo extraordinario, asegurando que se respete el tope semanal permitido por ley.

Conciliación cruzada de datos: Validar que las horas registradas en los relojes checadores coincidan de manera exacta con el cálculo reportado al SAT e IMSS en las pre-nóminas.

Bono por productividad o multifuncionalidad: Migrar de un esquema basado en "horas en piso" a un modelo orientado a metas de venta y tareas operativas (surtido, cobro en caja, inventario) para compensar la reducción del tiempo laborado sin elevar el gasto operativo.





4. Documentación Contractual y Legal

Aspectos legales y cercanía con la fuerza de trabajo para Validar el cumplimiento.

Convenios modificatorios y contratos: Actualizar y adendar los contratos individuales y colectivos de trabajo para reflejar la gradualidad de la nueva jornada sin disminuir salarios ni prestaciones, cumpliendo expresamente con la Ley Federal del Trabajo.

Checklist de cumplimiento en piso: Realizar auditorías internas aleatorias a sucursales para verificar que los horarios exhibidos en el centro de trabajo coincidan con los turnos autorizados en el expediente laboral de cada empleado.

5. Capacitación y Productividad Operativa

Optimización de los recursos y segregación de funciones

Estandarización de tareas por turno: Crear checklists operativos estrictos (apertura de caja, recepción de mercancía, arqueos) para garantizar que las labores se ejecuten en menor tiempo.

Capacitación en multifuncionalidad: Fomentar el rol de colaboradores polivalentes (ej. cajeros que apoyen en acomodo de anaquel) para mantener cubiertos los puntos de atención sin necesidad de contratar personal adicional masivo.





JA Del Río

una firma de Plante Moran

Sesión de preguntas y respuestas.



JA Del Río

una firma de **Plante Moran**

— ¡ H A B L E M O S ! —

¡Hablemos!

jadelrio.com

María José González

Líder Industria Retail, LATAM

(+52) 55 5531 1449

maria.gonzalez@jadelrio.com

Luis Bonilla

Socio Laboral, Ciudad de México

(+52) 55 5531 1449

luis.bonilla@jadelrio.com

Israel Lugo

Socio Sueldos y Beneficios, Querétaro

(+52) 55 5531 1449

israel.lugo@jadelrio.com

