



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“COMPLIANCE TRIBUTARIO, COMO UNA ALTERNATIVA EN LAS RELACIONES
COMERCIALES PARA MITIGAR EL IMPACTO DE LAS FACULTADES DE GESTIÓN
DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA”**

TESIS

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

DIRECTOR:

Dr. Salvador Sánchez Ruanova

Asesores:

**Dr. Delfino Amando Montiel Rodríguez
Dr. Edgar Tapia Lara**

PRESENTA:

Saúl Sierra González

Puebla, Pue. Enero 2024



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0039/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. SIERRA GONZÁLEZ SAÚL
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "COMPLIANCE TRIBUTARIO, COMO UNA ALTERNATIVA EN LAS RELACIONES COMERCIALES PARA MITIGAR EL IMPACTO DE LAS FACULTADES DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN TRIBUTACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 15 de diciembre de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: "**COMPLIANCE TRIBUTARIO, COMO UNA ALTERNATIVA EN LAS RELACIONES COMERCIALES PARA MITIGAR EL IMPACTO DE LAS FACULTADES DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN** de nombre:

SAÚL SIERRA GONZÁLEZ

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

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 13 de diciembre de 2023


DR. SALVADOR SÁNCHEZ RUANOVA

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: "**COMPLIANCE TRIBUTARIO, COMO UNA ALTERNATIVA EN LAS RELACIONES COMERCIALES PARA MITIGAR EL IMPACTO DE LAS FACULTADES DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN** de nombre:

SAÚL SIERRA GONZÁLEZ

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

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 13 de diciembre de 2023



DR. DELFINO AMANDO MONTIEL RODRÍGUEZ

c.c.p. Alumno

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **"COMPLIANCE TRIBUTARIO, COMO UNA ALTERNATIVA EN LAS RELACIONES COMERCIALES PARA MITIGAR EL IMPACTO DE LAS FACULTADES DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN** de nombre:

SAÚL SIERRA GONZÁLEZ

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

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 13 de diciembre de 2023



DR. EDGAR TAPIA LARA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Porque siempre me da la oportunidad de ponerme en el lugar correcto y con las personas indicadas y también quitarme donde no lo es.

A MI FAMILIA

Principalmente a mi hermana Mary que teniendo una incapacidad visual me ayudó a organizarme en mis asuntos personales.

A mi madre Celsa por regalarme un desayuno antes de salir a clases y motivarme a ser una mejor persona.

A mi prometida Yaz (pt Tomy) por entenderme y comprender que el tiempo que estuve ausente fue para mejorar nuestra vida profesional y familiar.

A LA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

Por la experiencia y conocimiento compartido que tuvieron conmigo los expertos en materia Tributaria.

A mi director de Tesis el Dr. Salvador Sánchez, que me impulsó a concluir este trabajo.

A mis asesores el Dr. Edgar Tapia y el Dr. Amando que me retroalimentaron y motivaron a que hiciera lo mejor de este trabajo.

Y por último a Gabriel Márquez, un amigo en el cual me apoyé para agilizar y gestionar todos los trámites y actividades académicas.

Muchas gracias

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
III. JUSTIFICACIÓN.....	13
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
OBJETIVO GENERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	20
VI. HIPÓTESIS.....	20
VII. VARIABLES.....	21
a. Variables independientes.....	21
b. Variables dependientes.....	21
VIII.DISEÑO METODOLÓGICO	22
a. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	22
b. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	23
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	24
a. ALCANCES.....	24
b. LIMITACIONES	24
CAPITULO I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS RELACIONES COMERCIALES Y SU VINCULACIÓN ECONOMICA JURÍDICA TRIBUTARIA... 26	
I.I El origen de las relaciones comerciales.....	26
I.II La obligación económica y jurídica de pagar tributos.....	27
I.III Fundamento legal de las autoridades Fiscales.....	30
CAPITULO II MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	34
II.I Ubicación de las facultades de gestión del SAT en el Derecho Fiscal Procesal.....	34
II.II Las facultades de gestión del SAT a la luz de los derechos humanos en México.....	37
II.III Mejora y eficiencia de la recaudación del Servicio de Administración Tributaria	37
II.IV El compliance tributario dentro de las empresas	39

II.V Función del cuadro de Mando integral dentro de las empresas	40
CAPITULO III. INTERESES Y MOTIVOS ECONÓMICOS DE LAS FACULTADES DE GESTIÓN DEL SAT Y EL IMPACTO QUE ÉSTAS GENERAN	41
III.I Los principios de economía como origen de las facultades de gestión del SAT	41
III.II Los principios de economía en las relaciones comerciales	43
III.II Problemáticas en las relaciones comerciales ante el impacto de las facultades de gestión del SAT.....	44
III.III Efectos operacionales en las empresas ante el impacto de las facultades de gestión del SAT	45
CAPITULO IV INCLUSIÓN DEL COMPLIANCE TRIBUTARIO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	46
IV.I Análisis del proceso administrativo para el cumplimiento tributario y la ejecución del cuadro de mando integral	46
IV.II Análisis de las perspectivas en el cuadro de mando integral	48
IV. III El compliance tributario y su incorporación como perspectiva en el cuadro de mando Integral	49
CAPITULO V UNIDAD DE ANÁLISIS	53
5. Entidad económica.....	53
5.1 Historia	53
5.2 Sector económico.....	54
5.3 Servicios.....	54
5.4 Descripción de la organización.....	58
5.4.1 Estructura Organizacional	58
CAPITULO VI DISEÑO METODOLÓGICO: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	59
6.1 Desarrollo y delimitación	59
6.2 Población.....	60
6.3 Muestra.....	60
6.4 Instrumento de investigación	60
6.5 Pilotaje.....	71
CAPITULO VII RESULTADOS (ANALISIS E INTERPRETACIÓN)	72
CAPITULO VIII HACIA UNA PROPUESTA.....	95

8.1 Primera etapa: Introducción del proyecto y el cuadro de mando integral:.....	97
8.2 Segunda etapa: Análisis y la actualización del Cuadro de Mando Integral.....	98
8.3 Tercera etapa: Elaboración de la propuesta	99
a) Acta de constitución del proyecto; Planificación	99
b) Cuadro de mando integral; Ejecución	101
Alcance	101
Línea del tiempo.....	101
Cuadro de Mando Integral	104
c) Cuadro de mando integral; Control	105
a) Cuadro de mando; Cierre	107
Conclusión.....	108
Recomendaciones.....	109
Referencias	110

I. INTRODUCCIÓN

La relación jurídica entre las autoridades fiscales y las empresas, nunca ha sido un tema aislado, todo lo contrario, la relación bipartita es atemporal, desde que nace hasta que la empresa concluya su última obligación jurídica. En la presente investigación trata de las empresas que están en marcha, las que persiguen su razón de ser, pero por efectos de las facultades de las autoridades, principalmente de las facultades de gestión del Servicio de Administración Tributaria se ven afectadas al establecer relaciones comerciales, lo que impide a iniciar o mantener dicha relación, que en consecuencia pueden ser muchos efectos, tanto operativos, financieros, reputación que se convierte en un impacto integral entorno a la empresa. Sin embargo, las autoridades fiscales siguen y seguirán también la directriz para cumplir el mandamiento ejecutivo para recaudar las contribuciones fiscales, por lo tanto, están en sus posibilidades para innovar, aplicar procesos que les ayude conseguir dicho fin, siempre considerando que éstas deban estar dentro de la ley. De tal manera que la autoridad inicia usando de forma consecutiva dichas facultades de gestión para optimizar sus costos e incrementar su recaudación. Ante tal situación las empresas necesitan hacer frente este impacto, en sus procesos administrativos y costos de cumplimiento.

Es por ello, que en la presente investigación se mencionan las facultades de gestión, las herramientas administrativas que a las empresas les puede funcionar para mitigar este impacto, así mismo se promueve el uso del cuadro de mando integral, incluyendo como perspectiva el compliance tributario.

Se realizará la investigación de campo, para identificar el nivel de conocimiento de dichas herramientas y su nivel de eficacia, así como las medidas que han adoptado dentro de las empresas ante el impacto de las facultades de gestión.

Por último, se concluye con una propuesta donde se muestra de qué manera el cuadro de mando incluirá como perspectiva el compliance tributario.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México como en cualquier país del mundo, específicamente en el ámbito tributario, se establece una forma de gobierno donde en él se delegan funciones o responsabilidades a través de una secretaría, ministerio, o ente público, quien figurará en primera instancia como representante de este para encargarse, entre otros:

- De la recaudación de los tributos (ingresos para el estado),
- Vigilancia del cumplimiento de obligaciones tributarias establecidas en ley,
- Comprobar y verificar la información contenida en las declaraciones de pago y de información,
- Determinación de sanciones y créditos fiscales,
- Orientar a los contribuyentes a cumplir con dichas obligaciones según sus procesos y procedimientos establecidos en ley.

Por lo tanto, dada la delimitación de la investigación y objeto de estudio, se elabora en México para referiremos al Servicio de Administración Tributaria (SAT) como la autoridad fiscal que ejerce sus facultades de comprobación y de gestión, la cual está facultada desde el 15 de diciembre de 1995 que fue publicada en el Diario Oficial del a Federación la Ley del Servicio de Administración Tributaria.

Para efectos de la presente investigación abordaremos únicamente las facultades de gestión que la autoridad ha usado para cumplir sus objetivos recaudatorios propuestos en la Ley de Ingresos de la Federación que en cada año de calendario es aprobada por la cámara de diputados a más tardar el 20 de octubre y por la cámara de senadores a más tardar el 31 de octubre de cada año, así mismo considerar la importancia de medir y dar a conocer el impacto que estas facultades han generado negativamente en las empresas, en sus diferentes aspectos que la regulan desde el punto de vista legal, operativa, organizacional y financiera, también identificar la manera en que impacta en primera instancia a las relaciones comerciales, ya que, en el ámbito comercial normalmente para

establecerlas se da en los procesos de abastecimiento y de distribución, lo cual quien se postula para dicha operación, teniendo la característica que ha incumplido o incumple con las obligaciones fiscales relativas a las facultades de gestión del SAT impedirá a que se lleve a cabo dicha relación.

Lo cual, la autoridad fiscal ha abusado de esas facultades y responsabilidades para llevar a cabo sus objetivos y cumplir con sus perspectivas de recaudación según su política de crecimiento o proyectos sociales. Por mencionar algunos ejemplos de estos abusos que se considera pertinentes, están los de la restricción temporal del certificado del sello digital, según artículo 17-H BIS del Código Fiscal de la Federación y cancelación del certificado de sello digital 17-H del mismo código, así como también la lista presuntiva del artículo 69-B, la emisión de la opinión de cumplimiento de obligaciones según el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación, comprobar el registro del domicilio localizado en la constancia de situación fiscal de conformidad con el artículo 18 y 41 del mismo código, también la obligación de ciertos registros, tal como el registro como empresa prestadora de servicios especializados de conformidad con el artículo 15-D del Código Fiscal de la Federación para dar efectos fiscales respecto a los pagos por concepto de subcontratación de servicios especializados. De tal forma como lo señala (Kamleitner, Korunka y Kirchler (2012), el sobrellevar los requerimientos legales y el procesamiento de las obligaciones, es en sí misma, es una forma de imposición.

De acuerdo al Banco mundial (2020) en México invierte en promedio 240.5 horas al año para cumplir con las obligaciones fiscales y como se menciona en el informe del INEGI (2016), las empresas más grandes pueden afrontar esta carga con apoyo de colaboradores especializados en la materia fiscal, lo cual, para los establecimientos de menor tamaño, les resulte una erogación extraordinaria, lo cual en definitiva resulta un menoscabo en las utilidades de las empresas.

III. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene la intención de representar una opción como herramienta técnica a todas las empresas que son susceptibles a las facultades de gestión del SAT, fortaleciendo su economía a través de propuestas, acciones y el debido control de los resultados mediante el compliance tributario incluido en el Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que el SAT en el ejercicio de sus facultades de gestión ha generado un gran impacto en las empresas, pues han tenido que enfrentar situaciones críticas por el incumplimiento de políticas de aceptación en las relaciones comerciales, tanto en el inicio (emprendimiento) como en marcha (empresarios), así como también ha interrumpido las operaciones de los diversos procesos internos, lo que ha llevado a que tengan repercusiones en el aspecto financiero, de operación e incluso a la terminación de las relaciones comerciales existentes, e incluso y absurdamente el impedimento para cumplir con las obligaciones fiscales que la misma autoridad estableció, por ejemplo: la restricción y cancelación de certificado de sellos digitales, considerando las causales establecidas en el artículo 17-H BIS del C.F.F. respecto a la suspensión:

- I. Detecten que los contribuyentes, en un ejercicio fiscal y estando obligados a ello, omitan la presentación de la declaración anual transcurrido un mes posterior a la fecha en que se encontraban obligados a hacerlo en términos de las disposiciones fiscales, o de dos o más declaraciones provisionales o definitivas consecutivas o no consecutivas.

Tratándose de contribuyentes que tributen conforme al Título IV, Capítulo II, Sección IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la restricción temporal se realizará cuando se detecte que omitió tres o más pagos mensuales en un año calendario, consecutivos o no, o bien, la declaración anual.

- II. Durante el procedimiento administrativo de ejecución no localicen al contribuyente o éste desaparezca.
- III. En el ejercicio de sus facultades, detecten que el contribuyente no puede ser localizado en su domicilio fiscal, desaparezca durante el procedimiento, desocupe su domicilio fiscal sin presentar el aviso de cambio correspondiente en el registro federal de contribuyentes, se ignore su domicilio, o bien, dentro de dicho ejercicio de facultades se tenga conocimiento de que los comprobantes fiscales emitidos se utilizaron para amparar operaciones inexistentes, simuladas o ilícitas.

De igual forma, se detecte que el contribuyente actualizó la comisión de una o más de las conductas establecidas en el artículo 85, fracción I de este Código. Lo anterior, sólo será aplicable una vez que las autoridades fiscales le hayan notificado al contribuyente previamente la multa por reincidencia correspondiente.

Para efectos de esta fracción, se entenderá que las autoridades fiscales actúan en el ejercicio de sus facultades de comprobación desde el momento en que realizan la primera gestión para la notificación del documento que ordene su práctica.

- IV. Se deroga.
- V. Detecten que se trata de contribuyentes que se ubiquen en el supuesto a que se refiere el octavo párrafo del artículo 69-B de este Código, que no hayan ejercido el derecho previsto a su favor dentro del plazo establecido en dicho párrafo, o habiéndolo ejercido, no hayan acreditado la efectiva adquisición de los bienes o recepción de los servicios amparados en los comprobantes expedidos por el contribuyente incluido en el listado a que

se refiere el párrafo cuarto de dicho artículo, ni corregido su situación fiscal.

- VI.** Derivado de la verificación prevista en el artículo 27 de este Código, detecten que el domicilio fiscal señalado por el contribuyente no cumple con los supuestos del artículo 10 de este Código.
- VII.** Detecten que el ingreso declarado, el valor de los actos o actividades gravados declarados, así como el impuesto retenido por el contribuyente, manifestados en las declaraciones de pagos provisionales o definitivos, de retenciones o del ejercicio, o bien, las informativas, no concuerden con los ingresos o valor de actos o actividades señalados en los comprobantes fiscales digitales por Internet, sus complementos de pago o estados de cuenta bancarios, expedientes, documentos o bases de datos que lleven las autoridades fiscales, tengan en su poder o a las que tengan acceso.
- VIII.** Detecten que, por causas imputables a los contribuyentes, los medios de contacto establecidos por el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general, registrados para el uso del buzón tributario, no son correctos o auténticos.
- IX.** Detecten la comisión de una o más de las conductas infractoras previstas en los artículos 79, 81 y 83 de este ordenamiento, y la conducta sea realizada por el contribuyente titular del certificado de sello digital.
- X.** Se deroga.

XI. Detecten que la persona moral tiene un socio o accionista que cuenta con el control efectivo de la misma, y cuyo certificado se ha dejado sin efectos por ubicarse en alguno de los supuestos del artículo 17-H, primer párrafo, fracciones X, XI o XII de este Código, o bien, en los supuestos del artículo 69, decimosegundo párrafo, fracciones I a V de este Código, y no haya corregido su situación fiscal, o bien, que dicho socio o accionista tenga el control efectivo de otra persona moral, que se encuentre en los supuestos de los artículos y fracciones antes referidos y ésta no haya corregido su situación fiscal. Para tales efectos se considera que dicho socio o accionista cuenta con el control efectivo cuando se ubique en cualquiera de los supuestos establecidos en el artículo 26, fracción X, cuarto párrafo, incisos a), b) y c) de este Código.

y respecto a las causales de la cancelación del certificado de sello digital establecido en el artículo 17-H del C.F.F.:

- I.** Lo solicite el firmante.
- II.** Lo ordene una resolución judicial o administrativa.
- III.** Fallezca la persona física titular del certificado. En este caso la revocación deberá solicitarse por un tercero legalmente autorizado, quien deberá acompañar el acta de defunción correspondiente.
- IV.** Se disuelvan, liquiden o extingan las sociedades, asociaciones y demás personas morales. En este caso, serán los liquidadores quienes presenten la solicitud correspondiente.
- V.** La sociedad escidente o la sociedad fusionada desaparezca con motivo de la escisión o fusión, respectivamente. En el primer caso, la cancelación la podrá solicitar cualquiera de las sociedades escindidas; en el segundo, la sociedad que subsista.

- VI.** Transcurra el plazo de vigencia del certificado.
- VII.** Se pierda o inutilice por daños, el medio electrónico en el que se contengan los certificados.
- VIII.** Se compruebe que al momento de su expedición, el certificado no cumplió los requisitos legales, situación que no afectará los derechos de terceros de buena fe.
- IX.** Cuando se ponga en riesgo la confidencialidad de los datos de creación de firma electrónica avanzada del Servicio de Administración Tributaria.
- X.** Se agote el procedimiento previsto en el artículo 17-H Bis de este Código y no se hayan subsanado las irregularidades detectadas o desvirtuado las causas que motivaron la restricción temporal del certificado.
- XI.** Detecten que el contribuyente emisor de comprobantes fiscales no desvirtuó la presunción de la inexistencia de las operaciones amparadas en tales comprobantes y, por tanto, se encuentra definitivamente en dicha situación, en términos del artículo 69-B, cuarto párrafo, de este Código.
- XII.** Detecten que se trata de contribuyentes que no desvirtuaron la presunción de transmitir indebidamente pérdidas fiscales y, por tanto, se encuentren en el listado a que se refiere el noveno párrafo del artículo 69-B Bis de este Código.

Lo que impide cumplir con la emisión de comprobantes fiscales, lo cual ha provocado un ambiente de desconfianza entre contribuyentes al establecer relaciones comerciales relativas al cumplimiento de obligaciones fiscales, siendo así un requisito previo en los negocios, la inclusión de cláusulas contractuales, la

gestión de políticas de aceptación de socios comerciales y códigos empresariales relativas a las relaciones comerciales.

Ante dichas facultades, el impacto que éstas generan se extiende a nivel organizacional, pues es importante determinar los recursos disponibles para hacerle frente, ya que para los empresarios como a los directores o personas a cargo de los contribuyentes ya sean micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, no deben permitir que el impacto de las facultades de gestión del SAT les impida crear negocios, les incremente cargas fiscales, se fracturen relaciones comerciales, se incremente el costo de tiempo operativo en actividades no productivas, sino que deben mantener la dirección del negocio hacia el incremento de la estructura financiera en su conjunto o bien en el patrimonio individual, lo cual ante ello es pertinente contar con técnicas, herramientas y personal que permita cumplir con dicho objetivo y hacer constar de ello. Lo cual la falta del conocimiento de las facultades de gestión del SAT y la nula aplicación de herramientas administrativas en el proceso administrativo conllevará a un riesgo muy alto a los contribuyentes el establecimiento de relaciones comerciales, así como también la generación de cuellos de botella en los procedimientos administrativos. Tal es el caso de la consideración del compliance tributario como perspectiva en el cuadro de mando integral.

Y por último de esta manera convertir materialmente esta investigación en beneficios a nivel profesional y promover una opción a las organizaciones para optimizar los recursos monetarios y de tiempo, permitiéndoles mayor enfoque a su crecimiento y desarrollo.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL.

Proponer la inclusión del *compliance* tributario en las perspectivas del cuadro de mando integral para que coadyuve a las relaciones comerciales y optimice la economía de las empresas mitigando el impacto de las facultades de gestión del Servicio de Administración Tributaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Analizar y clasificar las facultades de gestión del SAT desde una perspectiva económica y legal.
2. Describir el impacto de las facultades de gestión del SAT en las relaciones comerciales.
3. Conceptualizar al *compliance* tributario y el cuadro de mando integral
4. Comparar y analizar los objetivos que persigue el *compliance* tributario con los del cuadro de mando integral
5. Determinar la dirección y control del *compliance* tributario en el cuadro de mando Integral dentro del proceso administrativo en función del impacto de las facultades de gestión del SAT.
6. Analizar los costos por incumplimiento fiscal y el nulo control de gestión en función del impacto de las facultades de gestión del SAT.
7. Proponer como alternativa de la inclusión del *compliance* tributario en las perspectivas del cuadro de mando Integral.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el origen de las facultades de gestión del Servicio de Administración Tributaria?

¿Qué problemáticas genera las facultades de gestión del SAT en las relaciones comerciales?

¿Qué alternativas han utilizado las empresas ante el impacto de las facultades de gestión del SAT?

¿Se puede incluir el compliance tributario como perspectiva en el cuadro de mando Integral?

¿Qué beneficios cualitativos y cuantitativos genera a las empresas si incluyen el compliance tributario en el cuadro de mando Integral?

¿Qué estructura sistémica de organización se apega al compliance tributario en el cuadro de mando Integral?

VI. HIPÓTESIS

La inclusión del compliance tributario como perspectiva en el cuadro de mando integral propiciará a que mejoren sus relaciones comerciales, así como también para mitigar el impacto de las facultades de gestión del Servicio de Administración Tributaria.

VII. VARIABLES

a. Variables independientes

La aplicación de herramientas administrativas como el cuadro de mando integral que establezcan objetivos, acciones preventivas y correctivas para el cumplimiento tributario en función de las facultades de gestión del SAT.

b. Variables dependientes

El impacto de las facultades de gestión del Servicio de Administración Tributaria establecidas de manera dispersa en las disposiciones en materia fiscal, y en la interpretación de las autoridades judiciales.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

En la presente investigación se determinará la organización en la que se realizará de forma práctica el cuadro de mando integral incluyendo como perspectiva el compliance tributario, mencionando sus características y su aplicación, la responsabilidad de su ejecución y algunas recomendaciones de aplicación. También se realizarán encuestas a profesionales especializados en materia fiscal, de gestión y contable para identificar si usan el cuadro de mando integral, el nivel de conocimiento del compliance tributario, problemáticas que han tenido debido a las facultades de gestión del SAT y, por último, que estrategias, técnicas o instrumentos se han apoyado ante las mismas facultades del SAT para mejorar las relaciones comerciales.

En cuanto al diseño metodológico se aplicará lo siguiente:

a. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Lo que para Mario Tamayo y Tamayo (1994) define la investigación científica como registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos y Carlos Sabino (1992) define a la investigación descriptiva como el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos.

Método: Descriptivo

Técnica: Describir a la organización sujeta a estudio y el uso del cuadro de mando integral incluyendo al compliance tributario.

Método: Documental

Técnica: Analizar la información obtenida de artículos acerca de los retos del cumplimiento normativo, notas periodísticas de organizaciones que fracasaron ante las facultades de gestión del SAT, libros e investigaciones acerca del uso de la herramienta el cuadro de mando integral y sus perspectivas, reformas fiscales y leyes que tiene que ver al entorno organizacional.

Método: Hermenéutica

Técnica: Determinar la propuesta de incluir como perspectiva el cumplimiento normativo fiscal en el cuadro de mando integral para llevarlo a cabo en las organizaciones y de esta manera mostrarse como una entidad confiable para establecer relaciones entre sus semejantes y con autoridades fiscales.

Método: Exploratoria

Técnica: Registrar las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados acerca del conocimiento del compliance tributario, uso de la herramienta del cuadro de mando integral, de los responsables de dicho compliance y por último el uso de técnicas y estrategias que se han apoyado para resolver las problemáticas que ha generado las facultades de gestión en las relaciones comerciales.

b. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Método: Descriptiva

Técnica: interpretar las respuestas del cuestionario que se le aplicó al personal de la unidad de análisis, así como también la aplicación del cuadro de mando integral incluyendo al compliance tributario en la unidad de análisis.

Método: Explicativa

Técnica: Con base en las interpretaciones de las respuestas del cuestionario y los resultados de la implementación del cuadro de mando integral incluyendo al compliance tributario, explicar los resultados obtenidos y exponer los beneficios de ésta.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. ALCANCES

La investigación tiene como alcance proponer la inclusión como perspectiva el compliance tributario en el cuadro de mando integral, para resolver las problemáticas que se generan en las relaciones comerciales, mitigando el impacto de las facultades de gestión del SAT. Así mismo la investigación sugiere acciones y controles de resultados para la debida dirección de las empresas a través de la optimización de recursos.

b. LIMITACIONES

La presente investigación incluye una propuesta de solución a las problemáticas que ha generado las facultades de gestión del SAT en las relaciones comerciales, la cual consiste en incluir como perspectiva el compliance tributario en el cuadro de mando integral.

En cuanto a la propuesta, se origina por los eventos actuales entorno al compliance tributario, las problemáticas que ha generado el impacto de las facultades de gestión del SAT en las relaciones comerciales y apoyadas de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados al grupo de organizaciones.

Así mismo considerar la limitante de la extensión del cuadro de mando integral en función del tamaño de la empresa, la cantidad de personas asignadas

para llevarlo a cabo, así como también considerar que el compliance tributario será únicamente en relación a las facultades de gestión del SAT, así mismo el tiempo y los recursos monetarios para que contribuya a su logro. Otra limitante a considerar es que no se mostrarán números reales si no similares en cuanto al desempeño financiero y tributación, debido a la privacidad de la organización objeto de estudio.

También considerar que el compliance tributario a través del cuadro de mando integral no cubrirá en su totalidad la afectación en las relaciones comerciales ante el impacto de las facultades de gestión del SAT, puesto que hay más factores que intervienen en ellas de las cuales no recae en el control de la empresa, sin embargo, si constituirá elementos que favorezcan a ello.

CAPITULO I. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LAS RELACIONES COMERCIALES Y SU VINCULACIÓN ECONOMICA JURÍDICA TRIBUTARIA

I.I El origen de las relaciones comerciales

Dentro del estudio de la sociología que al respecto comenta Recasens (1991), que la sociología es el estudio científico de los hechos sociales, de la convivencia humana, de las relaciones interhumanas, en cuanto a su realidad o ser efectivo. Lo cual dicha ciencia estudia de manera completa al hombre y su relación con otros, aseverando como un ser social, así como también se apoya de otras ciencias para estudiar aspectos de la vida humana. No obstante, la sociología estudia las relaciones de cualquier tipo, lo cual para esta investigación únicamente abordaremos la de tipo económica, específicamente al generarse y mantenerse las relaciones comerciales, así como también el impacto de las facultades de gestión del Servicio de Administración Tributaria que éstas tiene.

Tal como lo señala Durkheim (1970) la sociología se divide en tres ramas: La primera trata de la morfología social, la cual está enfocada a los aspectos geográficos y demográficos de la organización social. La segunda es la fisiología social que orienta a los elementos sociológicos ínsitos a la religión, el derecho, etc. Y por último la sociología general que trata establecer la naturaleza del hecho social y determinar, en la medida posible, leyes generales dimanantes de la experiencia de las ciencias sociales particulares.

Al respecto de dichas relaciones comerciales que se generan en un ámbito comercial, la sociología se ve limitada pues solo serviría para dar una perspectiva real de la vida humana y su relación en algún punto de la historia, sin embargo, para entender y analizar dichas relaciones nos referiremos dos aspectos

principales, las relaciones comerciales desde su estudio económico y desde el punto de vista jurídico el impacto de las facultades de gestión del SAT.

I.II La obligación económica y jurídica de pagar tributos

Como menciona Miranda (1952), la principal actividad económica era el comercio, de hecho, sigue siendo hasta el momento la principal actividad del hombre, solo que ahora analizada desde muchos medios o vías.

Así como también como muestra la historia, en México en sus primeras etapas de la economía, las primeras actividades que los mexicas realizaron fue el trueque, y en la que utilizaron como moneda, el grano de cacao y las habichuelas. Esta clase de comercio favorecía el intercambio de productos.

Posteriormente cuando los grupos sociales seccionados que fungían como los organizadores de la autoridad social designaban las facultades ejecutivas en un personaje, al que se le denominaba el tlatoani, mismo que era asesorado por cuatro consejeros entre los que se encontraba quien desempeñaba las funciones equiparables a las de un ministro de Hacienda, Miranda (1952). De esta manera se identifica la estructura orgánica que se utiliza para fiscalizar.

El sistema contributivo, tributario e impositivo que regía entre mexicas, texcococanos y tlacopenses bajo el mando de las tropas capitaneado por Hernán Cortés, se manifestó desde entonces lo complejo que podría ser una sociedad desarrollada la cual se encontraban esas naciones. Los tributos que se pagaban en México prehispánico eran de dos tipos:

- a) Los que pagaban los pueblos sometidos.
- b) Los que debían pagar los habitantes mexicas, es decir, el pueblo dominante, Miranda (1952).

En este caso el tributo lo recibían principalmente los señores universales, los señores particulares, los nobles, las comunidades (compuestas por barrios mayores y menores y cuyo tributo se destinaba al sostenimiento de los magistrados y funcionarios), los templos y la milicia.

Los pueblos sometidos pagaban impuestos en diversos tipos de ocasiones, de guerra, religiosos, entre otros. El tributo consistía en prestaciones materiales, las cuales dependían de la actividad a la que se dedicara el individuo, y prestaciones personales tales como servicios o trabajo, Miranda (1952).

Éstas tenían carácter fundamentalmente colectivo (es decir por pueblos, barrios o grupos) y eran otorgadas principalmente por los labradores. La forma en que debían pagarlos era de dos tipos:

- a) En especie (serpientes, águilas, sacrificios humanos)
- b) En mercancía (mantas de algodón, plumas de aves, telas de varias fibras).

Entre los principales productos que los labradores daban en tributo se encontraban el maíz, frijol, cacao, algodón y otros productos de la tierra, además de frutos, peces y otros animales, Miranda (1952).

Los pueblos sometidos pagaban impuestos en diversos tipos de ocasiones, de guerra, religiosos, entre otros. El tributo consistía en prestaciones materiales, las cuales dependían de la actividad a la que se dedicara el individuo, y prestaciones personales tales como servicios o trabajo. Éstas tenían carácter fundamentalmente colectivo (es decir por pueblos, barrios o grupos) y eran otorgadas principalmente por los labradores.

La forma en que debían pagarlos era de dos tipos:

- a) En especie (serpientes, águilas, sacrificios humanos)
- b) En mercancía (mantas de algodón, plumas de aves, telas de varias fibras).

Entre los principales productos que los labradores daban en tributo se encontraban el maíz, frijol, cacao, algodón y otros productos de la tierra, además de frutos, peces y otros animales Miranda (1952).

Durante la época de la conquista se establecieron nuevos tributos, siendo éstos de dos tipos:

a) Directos: Moneda foránea, capitación que el rey cobraba en reconocimiento de señorío. Aljamas o morerías, capitaciones que pesaban sobre los judíos y los moros en territorio castellano. Fonsadera, contribución para los gastos de guerra que pagaban por la exención militar los obligados a prestarlo. Otros de menos importancia, como los yantares, la facendera, la anubda y el chapín de la reina, Miranda (1952).

b) Indirectos La alcabala, El almojarifazgo, tributo que gravaba las mercancías que pasaban de Castilla a otros reinos o de éstos a Castilla. Los de portazgo, pontazgo y barcaje, y Otros más leves, como el montazgo, la asadura, Miranda (1952).

La alcabala fue una de las figuras más importantes y antiguas de la hacienda de la Nueva España. Se aplicó a partir del año de 1571 y se prolongó hasta los primeros años de vida independiente de México. Aún después de la Revolución de 1910-17 persistían prácticas alcabalatorias por el tránsito de mercancías entre estados de la Federación. La alcabala era una renta real que se cobraba sobre el valor de todas las cosas, muebles, inmuebles y semovientes que se vendían o permutaban, Era un impuesto que gravaba todas las transacciones mercantiles y que era trasladable hasta el comprador final, por lo tanto, se le considera un impuesto indirecto, Miranda (1952). En esta etapa fue seccionando la forma en que se iban causando los tributos.

Existían tres sistemas en el cobro de las alcabalas: Administración directa por funcionarios reales. Arrendamiento a particulares. Encabezamiento por parte de determinados organismos, tales como los ayuntamientos y los consulados de comercios.

En la actualidad y en su aspecto jurídico, la obligación de pagar tributos está señalada en la fracción IV del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

I.III Fundamento legal de las autoridades Fiscales

De acuerdo al artículo 1, 2 y 7 de la Ley del Servicio de Administración Tributaria, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de diciembre de 1995, En su artículo primero, establece que el Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el carácter de autoridad fiscal, y con las atribuciones y facultades ejecutivas que señala esta Ley.

Así como también en su artículo 2o. El Servicio de Administración Tributaria tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público, de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras, de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario de dichas disposiciones, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

El Servicio de Administración Tributaria implantará programas y proyectos para reducir su costo de operación por peso recaudado y el costo de cumplimiento de las obligaciones por parte de los contribuyentes.

Lo cual para llevar a cabo su objeto tiene las siguientes atribuciones, entre otros los siguientes:

Artículo 7o. El Servicio de Administración Tributaria tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Recaudar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y sus accesorios de acuerdo a la legislación aplicable;

- II. Dirigir los servicios aduanales y de inspección, así como la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera;
- III. Representar el interés de la Federación en controversias fiscales;
- IV. Determinar, liquidar y recaudar las contribuciones, aprovechamientos federales y sus accesorios cuando, conforme a los tratados internacionales de los que México sea parte, estas atribuciones deban ser ejercidas por las autoridades fiscales y aduaneras del orden federal;
- V. Ejercer aquéllas que, en materia de coordinación fiscal, correspondan a la administración tributaria;
- VI. Solicitar y proporcionar a otras instancias e instituciones públicas, nacionales o del extranjero, el acceso a la información necesaria para evitar la evasión o elusión fiscales, de conformidad con las leyes y tratados internacionales en materia fiscal y aduanera;
- VII. Vigilar y asegurar el debido cumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras y, en su caso, ejercer las facultades de comprobación previstas en dichas disposiciones;
- VIII. Participar en la negociación de los tratados internacionales que lleve a cabo el Ejecutivo Federal en las materias fiscal y aduanera, así como celebrar acuerdos interinstitucionales en el ámbito de su competencia;

- IX. Proporcionar, bajo el principio de reciprocidad, la asistencia que le soliciten instancias supervisoras y reguladoras de otros países con las cuales se tengan firmados acuerdos o formen parte de convenciones internacionales de las que México sea parte, para lo cual, en ejercicio de sus facultades de vigilancia, podrá recabar respecto de los contribuyentes y terceros con ellos relacionados, la información y documentación que sea objeto de la solicitud.
- X. Fungir como órgano de consulta del Gobierno Federal en las materias fiscal y aduanera;
- XI. Localizar y listar a los contribuyentes con el objeto de ampliar y mantener actualizado el registro respectivo;
- XII. Allegarse la información necesaria para determinar el origen de los ingresos de los contribuyentes y, en su caso, el cumplimiento correcto de sus obligaciones fiscales.
- XIII. Proponer, para aprobación superior, la política de administración tributaria y aduanera, y ejecutar las acciones para su aplicación. Se entenderá como política de administración tributaria y aduanera el conjunto de acciones dirigidas a recaudar eficientemente las contribuciones federales y los aprovechamientos que la legislación fiscal establece, así como combatir la evasión y elusión fiscales, ampliar la base de contribuyentes y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones de los contribuyentes.
- XIV. Diseñar, administrar y operar la base de datos para el sistema de información fiscal y aduanera, proporcionando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los datos estadísticos suficientes que

permitan elaborar de manera completa los informes que en materia de recaudación federal y fiscalización debe rendir el Ejecutivo Federal al Congreso de la Unión.

- XV. Contribuir con datos oportunos, ciertos y verificables al diseño de la política tributaria.
- XVI. Emitir las disposiciones de carácter general necesarias para el ejercicio eficaz de sus facultades, así como para la aplicación de las leyes, tratados y disposiciones que con base en ellas se expidan.
- XVII. Emitir los marbetes y los precintos que los contribuyentes deban utilizar cuando las leyes fiscales los obliguen, y
- XVIII. Las demás que sean necesarias para llevar a cabo las previstas en esta Ley, su reglamento interior y demás disposiciones jurídicas aplicables.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

II.I Ubicación de las facultades de gestión del SAT en el Derecho Fiscal Procesal

Como menciona Aguilar (2021), en materia de Derecho Procesal Fiscal se divide en dos grandes temas; la parte oficiosa y la parte contenciosa, donde la primera es la que se lleva entre el fisco y los contribuyentes para la consecución de determinados fines, sin llegar a la contienda o litigio.

La parte oficiosa sirve como antecedente de la parte contenciosa, sin embargo, también sirve para que el contribuyente se pueda autocorregir en la parte oficiosa, o bien, la autoridad puede determinar que no hay observaciones Aguilar (2021).

A diferencia de la parte contenciosa es aquella en la que existe una contienda, es decir un conflicto entre las autoridades fiscales y los contribuyentes, que se va a dirimir ante el Tribunal Federal de Justicia administrativa (T.F.J.A.).

De esta manera no debemos confundir lo que dispone el artículo 42 del Código Fiscal de la Federación (CFF) relativo a las facultades de comprobación que la autoridad tiene a fin de verificar el cumplimiento de obligaciones fiscales, pues bien, estaríamos hablando de las facultades de comprobación.

De manera orientadora interpreta la primera sala de la Suprema Corte de la Justicia de la Nación relativo a las facultades de gestión del SAT:

Registro digital: 2000798

Instancia: Primera Sala

Tesis: 1a. CIII/2012 (10a.)

Décima época

Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta.

Libro VIII, mayo de 2012, Tomo 1, página 1094

Materia: Administrativa

Tipo: Aislada

FACULTADES DE COMPROBACIÓN Y DE GESTIÓN DE LAS AUTORIDADES FISCALES. SUS DIFERENCIAS.

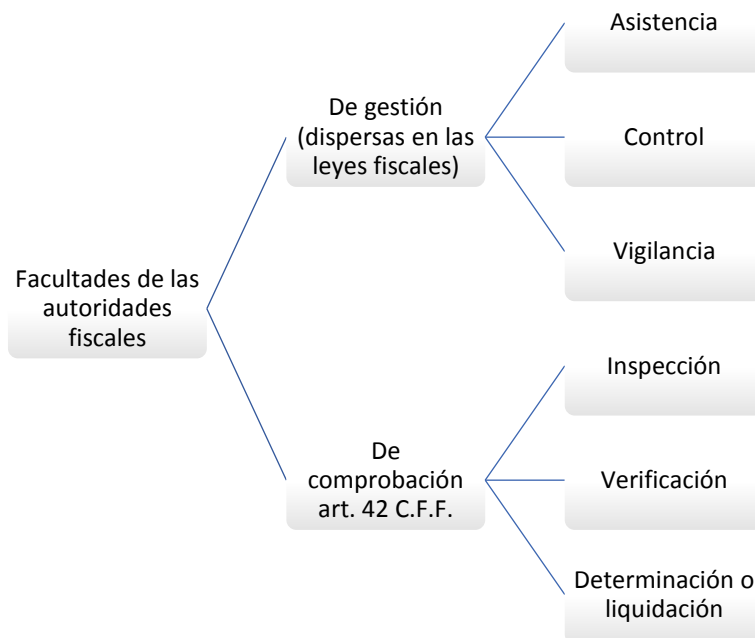
Desde la perspectiva del derecho tributario administrativo, la autoridad fiscal está facultada constitucionalmente en el artículo **16, párrafos primero y décimo sexto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** para ejercer facultades de gestión (asistencia, control o vigilancia) y de comprobación (inspección, verificación, determinación o liquidación) de la obligación de contribuir prevista en el numeral **31, fracción IV**, del mismo ordenamiento supremo, concretizada en la legislación fiscal a través de la obligación tributaria. Ahora, dentro de las facultades de gestión tributaria se encuentran, entre otras, la prevista en el numeral **41, fracción I, del Código Fiscal de la Federación** vigente en 2010, por medio de la cual la autoridad fiscal requiere a los contribuyentes la presentación de los documentos por los cuales se acredite el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y, en caso de no hacerlo, procederá a imponer la multa correspondiente con el objeto de controlar y vigilar el cumplimiento de dichas obligaciones. En cambio, las facultades de comprobación de la autoridad fiscal se encuentran previstas en el numeral **42** del código tributario invocado, y tienen como finalidad inspeccionar, verificar, determinar o liquidar las citadas obligaciones, facultades que encuentran en el mismo ordenamiento legal invocado una regulación y procedimiento propios que cumplir.

Amparo directo en revisión 251/2012. Maquilas y Detallistas, S.A. de C.V. 7 de marzo de 2012. Cinco votos. Ponente: José Ramón Cossío Díaz. Secretario: Jorge Jiménez Jiménez.

Amparo directo en revisión 686/2012. Incomer, S.A. de C.V. 25 de abril de 2012. Cinco votos. Ponente: José Ramón Cossío Díaz. Secretario: Jorge Jiménez Jiménez.

De esta manera, jurídicamente las facultades de gestión de las autoridades fiscales tendrán como finalidad en primera instancia la de asistencia, control o vigilancia, lo cual se tendrá que revisar detenidamente en el Código Fiscal de la Federación y en cualquier otra norma para identificar si se trata de una facultad de gestión (asistencia, control o vigilancia) o de comprobación (inspección, verificación, determinación o liquidación) de dichas autoridades. Misma que para tal efecto de la presente investigación abordaremos únicamente a las facultades de gestión del Servicio de administración Tributaria como autoridad fiscal.

En el siguiente diagrama se muestra la clasificación de las facultades de las autoridades fiscales:



Fuente: elaboración propia, basada en la tesis aislada 2000798 del SCJN

II.II Las facultades de gestión del SAT a la luz de los derechos humanos en México

El derecho fiscal tiene muchas características para estudiarlo, y más en el momento cuando la autoridad actúa, si consideramos a la facultades de gestión con sus alcances y limitaciones, se pensaría que los derechos humanos no tienen relación con el impacto de las facultades de gestión del SAT, dado que dicha facultad es legítima (facultad reglada), sin embargo, también están las facultades discrecionales, donde la autoridad tiene un margen de decisión y posibilidad para actuar, de las cuales en este estudio veremos que no son del todo reglado o legítimo, por lo tanto, es ahí donde se ven afectados los derechos humanos a las personas físicas, directamente e indirectamente en las persona morales.

Por ejemplo, el derecho a la seguridad jurídica, mediante el artículo 14 y 16 de la constitución, con sus acepciones distintas tratándose como un acto de molestia o privativo, que en este caso las facultades de gestión afectan directamente como un acto de molestia, porque, pues solo restringen de manera provisional o preventiva un derecho con el objeto de proteger determinados bienes jurídicos, considerando además, todos sus requisitos para esta formalidad de acuerdo a los reglamentos y leyes.. Esto de acuerdo a la jurisprudencia con número de registro 200080 de la novena época.

II.III Mejora y eficiencia de la recaudación del Servicio de Administración Tributaria

De acuerdo al Servicio de Administración Tributaria (2015), en México, la administración tributaria ha transitado por una pronunciada evolución impulsada por las grandes necesidades del país. Aumentar los ingresos públicos, así como contar con un mayor control y administración de la recaudación han sido premisas fundamentales para el cambio; estos factores, de carácter interno, motivaron la

creación del Servicio de Administración Tributaria, órgano al que se le encomienda la recaudación tributaria.

Desde su creación, el SAT ha adoptado esquemas que versan en dos líneas: una de ellas se refiere a la obtención de los recursos públicos necesarios para atender las necesidades de la población, abastecer y mejorar los servicios públicos, así como fomentar el desarrollo y encauzar las aspiraciones del país. La otra se refiere a las condiciones que la administración tributaria debe establecer para promover el cumplimiento voluntario y responsable de las obligaciones tributarias. Los esfuerzos para lograr estos propósitos se encauzaron en lo siguiente: la implantación de los servicios necesarios para que los contribuyentes estén en posibilidades de cumplir con sus obligaciones, automatizar los procesos internos, fijar indicadores de eficiencia operativa soportados en infraestructura tecnológica, además de cambiar los esquemas burocráticos y la forma de trabajar en el SAT. Hacer frente a la tarea encomendada a la administración tributaria, como recaudadora de los recursos públicos, requirió transformar los modelos y procesos operativos tributarios, así como un profundo cambio en la forma de pensar de su personal. Esto último se configuró como condición *sine qua non* para simplificar los procesos, facilitar el cumplimiento tributario y robustecer la recaudación de los recursos públicos.

El replanteamiento de la administración tributaria trajo consigo una nueva forma de pensar el servicio público; había que entender y reconstruir el concepto de contribución. Regresar a los principios dogmáticos del pago de las contribuciones. La idea de que el pago de los impuestos tiene que ser ágil tanto para el contribuyente como para el órgano recaudador, que las gestiones de recaudación y administración debían considerar que el cumplimiento de las obligaciones fiscales no debe ser complejo, delinearon los nuevos horizontes de la administración tributaria.

Al potenciar la visión de la administración tributaria de manera convergente se generó una cultura del cambio en los procesos internos, en los que se reconoce la importancia de la interdependencia y de la integridad de las operaciones, lo que permitió implementar nuevas herramientas de gestión.

II.IV El compliance tributario dentro de las empresas

Las empresas pueden estar representadas jurídicamente por personas físicas o bien como persona moral para llevar a cabo su fin lucrativo, sin embargo desde el punto de vista de la responsabilidad que se tiene para establecer metas, objetivos, políticas y decisiones va depender del tamaño de la misma, por ejemplo en las micro y pequeñas empresas normalmente dicha responsabilidad recae en el propietario del negocio, no obstante para las personas morales se tiene la mayor posibilidad de extender y a su vez delegar dichas responsabilidades, que en primera instancia será dividido y clasificado por el tipo de sociedad en la que se constituyó, así como también el nivel de operaciones y la ubicación de las unidades productivas.

Siguiendo el mismo orden de ideas, en cuanto a la presente investigación se habla del cumplimiento tributario como una responsabilidad que se tiene como empresa al ser sujeto pasivo de un tributo, lo cual conlleva a la siguiente cuestión: ¿Quién es realmente el responsable de dicho cumplimiento?, pues bien desde la perspectiva jurídica si hablamos de una persona física como contribuyente, ésta será la responsable de cumplir con sus obligaciones fiscales, si se trata de una persona moral, también ella será la responsable de asumir dichas responsabilidades, por lo tanto nos damos cuenta que independientemente si se tratara de una persona física o persona moral, no cambia nada en cuanto a la responsabilidad principal, sin embargo si hablamos de manera prácticas quien o quienes son los responsables que llevan a cabo el cumplimiento tributario, encontraremos grandes dificultades para establecerlos, lo que dependerá de la estructura organizacional

de cada empresa. Pues ya que no solo puede ser una persona responsable para el cumplimiento tributario.

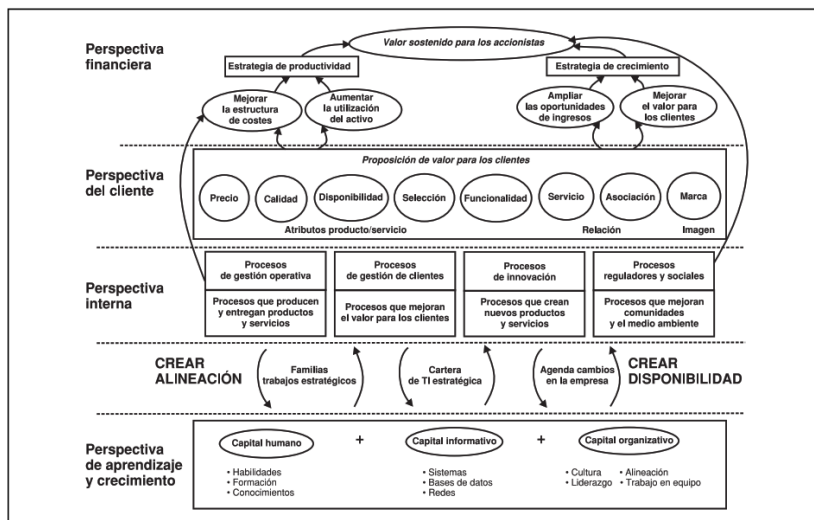
II.V Función del cuadro de Mando integral dentro de las empresas

Como se ha mencionado las empresas tienen metas, objetivos y responsabilidades para cumplir su naturaleza, lo cual resulta importante medir estos resultados, así como cambiar o redirigir acciones que acerquen a la finalidad, por lo tanto hacerlo mediante un método sistémico, lo que el cuadro de mando integral lo ofrece, pues abarca a cuatro perspectivas: el de clientes, financiero, procesos y desarrollo del personal, permitiendo así la mejor toma de decisiones, la optimización de recursos y por ende mejores resultados.

De acuerdo a Camisón C. y Dalmau J.I. (2009) el cuadro de mando integral sirve para:

- Comprender la creación de valor en la empresa
- Implantar la estrategia
- Controlar la estrategia y la consecución de los objetivos estratégicos

El siguiente cuadro muestra el cuadro de mando integral:



Fuente: basado según Kaplan y Norton (2004)

CAPITULO III. INTERESES Y MOTIVOS ECONÓMICOS DE LAS FACULTADES DE GESTIÓN DEL SAT Y EL IMPACTO QUE ÉSTAS GENERAN

III.I Los principios de economía como origen de las facultades de gestión del SAT

En la reafirmación de N. Gregory Mankiw (2012), la palabra economía proviene del griego oikonomos, que significa “el que administra una casa”. Esta explicación de la economía explica por qué en cualquier sociedad se asemeja a la de una casa, ya que en ésta última se puede identificar una estructura de mando, de decisiones y tareas que realizar para el sustento de la misma. Pues bien, en una sociedad con una estructura de Estado y Pueblo, se establece quien administra los recursos y quien los aporta para el sustento del consumo en su conjunto, es decir de los servicios Públicos o sociales. Si bien en la legislación mexicana quien administra los recursos es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y encarga la recaudación entre otras entidades, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y quien aporta los recursos son los contribuyentes (personas físicas y morales).

Una vez identificado la posición que ocupa la autoridad administradora de recursos y que para efectos de ésta investigación nos enfocaremos únicamente a la autoridad recaudadora del Servicio de Administración Tributaria, que desde el punto de vista económico tiene que resolver el problema económico de la escasez, ya que los recursos son limitados para satisfacer la demanda pública, pues de otra manera no cumpliría sus objetivos políticos para la cual fue creada y es administrada en cada ejercicio fiscal o plan federal.

De acuerdo a N. Gregory Mankiw (2012), el principio de economía que “las personas enfrentan disyuntivas”, lo cual cita un ejemplo que la sociedad enfrenta

es entre la eficiencia y la equidad, La eficiencia significa que la sociedad extrae el máximo beneficio de sus recursos escasos. La equidad significa que la sociedad distribuye igualitariamente esos beneficios entre sus miembros. Lo cual es claro que el SAT busca la eficiencia para obtener el mayor beneficio de sus herramientas o facultades para recaudar y aplicárselos de manera equitativa a todos los contribuyentes, esto mejor conocido como las facultades de las autoridades fiscales.

El segundo principio “el costo de una cosa es aquello a lo que se renuncia para obtenerla”, este principio establece que al elegir o tomar una decisión existirá un costo el cual se acepta para obtener algo, normalmente en un sentido positivo. En otras palabras, el costo de oportunidad de una cosa es aquello a lo que renunciamos para conseguirla. En el tema tributario, el SAT tiene diversas facultades que le otorga el Código Fiscal de la Federación con el cual le permiten recaudar.

No obstante, la forma o mecanismo que optará llevar a cabo para cumplir con sus objetivos de recaudación será apegado conforme a derecho ya que de lo contrario estará impedido y limitado, por lo tanto, su costo de oportunidad superaría al beneficio que debía obtener por ello.

El tercer principio “las personas racionales piensan en términos marginales”, este principio explica que cada persona buscará y tomará la decisión de acción la que más le beneficie para cumplir sus objetivos, así este principio la autoridad fiscal decidirá si utilizará sus facultades de gestión del SAT o sus facultades de comprobación para obtener el mayor beneficio, ya que este principio no se trata de la decisión de recaudar o no, si no, de qué manera se recaudará más. Es por ello que si bien en términos monetarios los costos que se incurren en las facultades de gestión son menores a los que se incurren en las facultades de comprobación.

El cuarto principio “las personas responden a los incentivos”, este principio se refiere a que los incentivos inducen a las personas a actuar y puede ser una recompensa o un castigo. Pues bien, este principio es la representación fiel de lo que el SAT ha utilizado en sus mecanismos de recaudación a través de las facultades de gestión, por ejemplo, la Opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales fundada en el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación, el artículo 17-H y 17-H BIS, del mismo Código, que, mediante el incumplimiento de ciertas obligaciones señaladas, se incentiva a los contribuyentes que se regulen o cumplan con sus obligaciones fiscales.

III.II Los principios de economía en las relaciones comerciales

Continuando con los siguientes principios, de acuerdo a N. Gregory Mankiw (2012), El quinto principio que abordaremos es “el comercio puede mejorar el bienestar de todos”, este principio asevera que el comercio es un mecanismo de mejora entre la sociedad, ya que permite crear un ambiente de competencia. Por lo tanto, en México existe un gran número de contribuyentes que producen o venden bienes y servicios, en el cual compiten y buscarán maximizar sus beneficios, lo cual en materia tributaria, la condicionante como una empresa que cumple con sus obligaciones fiscales es sinónimo de bienestar y que refleja el grado de compromiso a nivel empresarial y con la sociedad, lo cual ante las facultades de gestión del SAT, como lo vimos en que, el tercer principio el incentivo que castiga a los contribuyentes a través de sus facultades, es exhibir esta situación, por lo tanto, cada contribuyente deberá buscar alternativas para hacer frente a ésta posible problemática.

El sexto principio es “los mercados normalmente son un buen mecanismo para organizar la actividad económica”.

Este principio establece que, en una economía de mercado, las decisiones de que bienes o servicios se deben producir, o en qué cantidad, o bien, quienes deberían producirla y quienes deberían consumirlas recae en las empresas y

familias. Lo cual cualquier persona que esté involucrado en una empresa podrá ver claramente que estas decisiones son unilaterales para quien toma las decisiones de dirección estratégica y organizacional, pues tendrá que elegir con quien tendrá relaciones comerciales y que recursos destinará para conseguir sus objetivos, tales como los de distribución y de abastecimiento, lo cual éste último tiene mayor importancia en el ámbito tributario, pues en el caso del Impuesto al Valor Agregado la tasa pagada de la compra adquiere el carácter de Impuesto Acreditable y en el Impuestos Sobre la Renta como una deducción autorizada, lo cual a través de las facultades de gestión el SAT pone en evidencia a que dichos contribuyentes puedan perder este derecho, por incumplimiento de obligaciones fiscales, lo cual repercute inmediatamente en un incremento de tributación y un decremento en las utilidades financieras. Si bien las empresas deberán tomar decisiones importantes para cuidar esta consecuencia.

III.II Problemáticas en las relaciones comerciales ante el impacto de las facultades de gestión del SAT

Como ya se ha hablado anteriormente de las facultades que tiene la autoridad fiscal como lo es el SAT, éstas han generado diferentes problemáticas tales como, jurídicas, operativas y de relaciones comerciales, generando una desconfianza entre contribuyentes ante el incumplimiento de obligaciones fiscales

Por mencionar algunos, estar señalado como empresas que realiza operaciones simuladas, tener una opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales en sentido negativa, no tener habilitado un certificado de sellos digitales, etc.

III.III Efectos operacionales en las empresas ante el impacto de las facultades de gestión del SAT

Cuando hablamos de empresas, el máximo interés son los rendimientos y utilidades en las operaciones, y cuando hablamos de problemas nos referimos a costos y gastos, que numéricamente representan resultados negativos.

Por lo tanto, es importante identificar que las empresas tienen vínculos con otros actores a través de intereses, que en primera instancia son de tipo interés económico, tal como lo define Edward Freeman los Stakeholders son todos los grupos o individuos de los que la empresa depende para su supervivencia y cumplimiento de objetivos.

En el siguiente recuadro muestra dichas partes interesadas:

Partes interesadas	Aportan	Esperan
Socios e inversionistas	Capital	Ganancias e incremento del valor de sus acciones.
Gerentes	Desarrollo de estrategias, tácticas y toma de decisiones	Resultados, beneficios económicos, incremento de Remuneraciones, promociones.
Empleados	Conocimientos, destrezas, Tiempo y entrega.	Remuneración justa, calidad de vida, seguridad.
Proveedores	Inversión en materiales de calidad establecidos, Tecnología.	Pagos correctos a tiempo.
Clientes	Compras, expresiones de satisfacción de la empresa y sus productos, información sobre deseos de cambio del producto o servicio.	Productos de calidad, precio, servicio, ser escuchados y comentarios a sus sugerencias, innovaciones.
Comunidad	Infraestructura, entornos, medioambiente, mano de obra.	Conservación y mantenimiento de su infraestructura y de su Biosfera. Empresas

		sustentables.
Sociedad	Oportunidades de negocios, consumidores (mercados).	Ecoeficiencia y responsabilidad social.
Gobierno	Marco legal y normas Regulatorias.	Ingresos vía impuestos federales, estatales y locales de orden fiscal, laboral, arancelario.

Fuente: basado en Introducción de la administración Hernández (2011)

CAPITULO IV INCLUSIÓN DEL COMPLIANCE TRIBUTARIO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

IV.I Análisis del proceso administrativo para el cumplimiento tributario y la ejecución del cuadro de mando integral.

El cumplimiento normativo a nivel empresarial es de vital importancia implementar y usar herramientas que permitan disminuir el riesgo de una consecuencia negativa legal e incluso financiera, en ese sentido la responsabilidad de las organizaciones recae en su cuerpo humano, que va desde los socios, accionistas, asociados, etc., en seguida al gobierno corporativo, directivos, hasta los asesores y consultores externos, que en su conjunto habrá que considerar su implementación, evaluación y resultados de los programas de cumplimiento para presentarse en el mercado como una organización confiable para establecer relaciones comerciales.

Ante las relaciones arriba mencionadas nos encontramos que el incumplimiento normativo es susceptible a que se presente tanto de forma externa

en las empresas al establecer relaciones comerciales y como interna en cualquier nivel jerárquico del personal, ya sea a través de un elemento humano o bien de un grupo de ellos, que por su defecto se eleva a identificarse como representación empresarial. Es decir, no se refiere a un integrante de la empresa quien incumple, si no a la razón o denominación social quien se dice que está incumpliendo. Sin embargo, la empresa como un sistema, ésta debe generar sinergia entre sus elementos para cumplir sus metas y objetivos, lo cual principalmente quien se encarga de que esto suceda es el recurso humano, convirtiéndose en valor agregado y cumplir con las normas y en específico la de aspecto fiscal. Por lo tanto para que esto suceda se requiere de conocimiento y técnica para llevar acabo el cumplimiento normativo fiscal, y con ello, nacen las siguientes interrogaciones: ¿De quién es la responsabilidad para el cumplimiento normativo fiscal?, ¿En qué momento debe iniciar el cumplimiento normativo?, ¿Hay alguna herramienta administrativa que contribuya a la gestión del cumplimiento normativo?, en esta etapa de la investigación pretende responder esta última cuestión, la cual puede apoyarse de herramientas de control, puesto que se refiere a un efecto de medición, evaluación y resultados, lo cual en ámbitos administrativos la herramienta más usada para cumplir con objetivos es la del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, lo cual en su origen impulsada por Robert Kaplan y David Norton (1992), a través de sus perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento. Ha permitido que las organizaciones a través de la planeación estratégica crean objetivos para monitorear su cumplimiento, lo cual en esta investigación se pretende incluir el compliance tributario como perspectiva del cuadro de mando integral.

Por lo tanto, en el proceso administrativo en la etapa de planeación debe considerar el impacto de las facultades de gestión como una afectación a las relaciones comerciales y por ende en las siguientes etapas del proceso administrativo debe incluir el compliance tributario, incluida en el CMI.

IV.II Análisis de las perspectivas en el cuadro de mando integral

Comprendido el origen de las facultades de gestión del SAT, la innovación en la tecnología y las posibilidades que la autoridad ha adoptado para mejorar su recaudación son de vital importancia para cualquier contribuyente, sin embargo en las empresas principalmente tendrán que mitigar el impacto que ésta generen, pues como ya se vio las afectaciones y consecuencias son de manera drástica, para diferentes aspectos, tales como se menciona en la presente investigación acerca de las relaciones comerciales. Ahora bien, si las facultades de gestión del SAT surgen por eficiencia recaudatoria, las empresas por eficiencia administrativa permitirán combatir dicho impacto que la autoridad busca a través de sus facultades, las cuales se identifican a través del compliance tributario y se aplica en el cuadro de mando integral de acuerdo Kaplan y Norton (1990), cuyas perspectivas son:

- Perspectiva financiera, la cual va enfocado a evaluar el desempeño financiero a través de indicadores financieros. Así como el establecimiento de objetivos, nuevos o su modificación.

- Perspectiva de clientes, permite identificar los segmentos de mercado y clientes, así como el desempeño que tienen hacia la empresa.

- perspectiva de los procesos internos, es la que permitirá dar mayor enfoque a las evaluaciones negativas de las perspectivas de clientes y financieros.

- La perspectiva de formación y crecimiento, es la que complementará a cumplir los objetivos de los procesos internos, ya que puede que las personas que ejecutarán los procesos no estén capacitadas y por lo tanto se necesite formar y capacitar para que se cumplan los objetivos.

El cuadro de mando integral es considerado como un sistema de gestión por lo tanto en base a su acepción, considero que es el más idóneo para mitigar el impacto de las facultades de gestión del SAT.

IV. III El compliance tributario y su incorporación como perspectiva en el cuadro de mando Integral

Para entender de la mejor manera que es el compliance tributario, primero es importante separar las palabras que la componen, definiendo que es el término “compliance”. De acuerdo al libro Nomenclaturas de actualidad para el contador Público del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2018), compliance su definición es:

“Adherencia a las regulaciones que rigen el deber ser en diversas materias; su apego puede ser obligatorio (dictada por las diferentes leyes, reglamentos, lineamientos) o voluntario (mejores prácticas, lineamientos internacionales).”

Y segundo el término “tributario” de “tributo”, según su etimología, encuentra su raíz en tributum, que tenía la connotación de carga, gravamen o impuesto, pero también la de distribución entre las tribus, lo que implicaba, de manera tácita, la distribución de la riqueza, actividad realizada por el Estado.

De esta manera si unimos los dos términos se podría conceptualizar de la siguiente manera, el compliance tributario, es una posibilidad para realizar acciones de manera voluntaria u obligatoria relativo al cumplimiento de las obligaciones tributarias. Siendo así que el compliance fiscal y compliance tributario no podría ser sinónimos, ya que la primera va enfocada a la parte contenciosa y la segunda a la voluntariedad y autodeterminación.

Siguiendo el mismo orden de ideas el compliance en su concepción general ha sido una referencia de confianza al momento de establecer relaciones comerciales, tanto que ha dado certezas a estándares internacionales como lo es la ISO 37000:2021, que establece los principios y buenas prácticas de gobernanza para las organizaciones, con el objetivo de ayudar a los líderes y administradores a tomar decisiones efectivas y éticas, y a crear valor sostenible para todas las partes interesadas de la organización.

También está la ISO 37301, la cual señala una serie de requisitos para implantar un Sistema de Gestión de Compliance.

De esta manera el compliance tiene su aceptación internacional, por lo tanto, el compliance tributario es una forma más para fortalecer a las empresas y por ende puede mitigar el impacto de las facultades de gestión del SAT.

Por otro lado, el cuadro de mando integral, también es un sistema de gestión que permite cumplir los objetivos de las partes interesadas sobre un todo de la empresa de una situación actual a una deseada, que para efectos de la presente investigación solo es para el aspecto tributario.

Dentro de la empresa existe la gestión del conocimiento la cual se convierte en una ventaja competitiva, ya que a través de ella se ejecutan los procesos administrativos y se contemplan controles internos para evaluar los resultados, tal es el caso como el modelo que desarrolló Kaplan y Norton entre los años 1990-1996.

Supone un avance respecto a los tradicionales modelos de gestión financieros, ya que comienzan a tenerse en cuenta los activos intangibles. En la siguiente figura aparecen las diferentes perspectivas que contempla el modelo, así como sus interrelaciones. Destacar que la perspectiva financiera ya no es el aspecto central del análisis. El modelo contempla los indicadores financieros como los objetivos finales de los resultados empresariales. Estos indicadores deben complementarse con otros que reflejen la realidad empresarial. Para Kaplan y Norton, existen tres tipos de individuos como estratégicos y cuya demanda deberá ser satisfecha por la empresa, con la finalidad de lograr los resultados financieros deseados:

1. Los clientes, que cada vez exigen más calidad de los productos/servicios que Oferta la empresa.
2. Los inversores, que quieren que el valor de la empresa se incremente.
3. Personal de la empresa.

En la siguiente figura se muestra el cuadro de mando integral según los autores referidos:



Fuente: Kaplan y Norton (1992)

El cuadro de mando integral ofrece un marco conceptual para analizar si utilizando las personas y los procesos adecuados se podrían obtener un mejor rendimiento empresarial. También proporciona una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento, propone dos puntos, uno de ellos de pretensión estratégica de la formación y el otro desde una perspectiva más operativa, para establecer mecanismos que detecten los vacíos de formación, Kaplan y Norton (1992)

Este introduce en el sistema de información de los que toman decisiones en la empresa variables estratégicas a tener en cuenta más allá de las clásicas y que pueden indicar vacíos sustanciales de formación antes olvidados o difíciles de justificar. El modelo integra los indicadores financieros del pasado junto con los indicadores no financieros del futuro, y lo hace en un modelo que permite entender

las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores: los factores condicionantes o conductores a otros y los indicadores de resultado.

El modelo presenta cuatro bloques:

– Perspectiva financiera: recoge los indicadores financieros como el objetivo final; se considera que estos no deben sustituirse, sino complementarse con otros indicadores que puedan reflejar la realidad empresarial.

– Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de estos.

– Perspectiva de procesos internos del negocio: analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a buscar la satisfacción total del Cliente mediante la orientación al cliente y también a lograr altos niveles de rendimiento financiero a través de los procesos del negocio.

– Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: clasifica los activos relativos al aprendizaje y crecimiento en capacidad y competencia de las personas, sistemas de información, así como cultura, clima, motivación para el aprendizaje.

Desde un punto de vista práctico del cuadro de mando integral, debemos reconocer que de todas estas perspectivas tienen la estructura donde se establecen objetivos, indicadores y metas. Lo cual el de compliance tributario va enfocado más a la posibilidad de no interrumpir los objetivos del resto de las demás, por lo tanto, esta perspectiva funge como un eje transversal porque sus objetivos tienen que ver con las demás perspectivas.

CAPITULO V UNIDAD DE ANÁLISIS

Para efectos de la presente investigación se tomará un grupo de sociedades bajo el control mayoritario de un socio, ya que para fines prácticos se analizará el impacto que ha tenido ante las facultades de gestión y como lo han enfrentado para mantener las relaciones comerciales. Dicha unidad de análisis está ubicada en la ciudad de Puebla, cuenta con sucursales en otros estados de la República Mexicana y preponderantemente presta servicios de consultoría, laboratorio, auditoría y verificación de normas oficiales mexicanas.

5. Entidad económica

5.1 Historia

La entidad económica a la cual se aplicará la propuesta de la implementación del compliance, nació a raíz de la idea entre padre e hijo, ambos con perfil profesional de ingeniería, cuando trabajan para otra organización en materia ambiental, y observaron que había incrementado la demanda de servicios para el cumplimiento normativo de tipo ambiental, lo cual decidieron formalizar la idea en la creación de una sociedad mercantil. Misma que fue constituida por dos personas físicas de nacionalidad mexicana, el día 17 de febrero de 2012, en la ciudad de Puebla, Puebla, México; como persona moral, reconocida por la Ley General de Sociedades Mercantiles, bajo la especie de “Sociedad Anónima” con “Capital Variable”. No obstante, por motivos de privacidad no se revelará la denominación de la sociedad, sin embargo, para efectos de la presente investigación, en lo sucesivo la llamaremos “Sociedad X”.

5.2 Sector económico

La “Sociedad X”, participa en el sector económico como empresa de servicios no financieros; con actividad económica: servicios profesionales, científicos y técnicos. Su establecimiento se ubica en la zona centro de la Ciudad de Puebla, Puebla.

Conforme a la clasificación de sectores económicos a razón del número de empleados, publicado el 30 de diciembre de 2002, por la Secretaría de Economía; el sector servicios no financieros; la “Sociedad X” es una pequeña empresa, ya que mantiene en total 34 empleados.

5.3 Servicios

Sus servicios son:

1. Ingeniería:

- Medición de espesores (ultrasonido industrial) recipientes y tuberías
- Prueba de fuga (prueba hidrostática)
- Ensayos no destructivos (líquidos penetrantes, partículas magnéticas, inspección visual)
- Dibujos isométricos o planos
- Memorias de cálculo
- Vida remanente de recipientes y tuberías

2. Seguridad:

- NOM-002-STPS Riesgo de incendio
- NOM-004-STPS Riesgo de maquinaria y equipo

- NOM-005-STPS Riesgo por sustancias químicas (manejo, transporte y almacenamiento)
- NOM-006-STPS Riesgo por manejo de materiales
- NOM-009-STPS Trabajo en las alturas
- NOM-017-STPS Determinación del equipo de protección personal
- NOM-027-STPS Corte y Soldadura
- NOM-029-STPS Mantenimiento a instalaciones eléctricas
- NOM-030-STPS Servicios preventivos de Seguridad y Salud
- Incompatibilidad de sustancias químicas

3. Higiene:

- NOM-010-STPS Agentes químicos contaminantes del ambiente laboral-reconocimiento
- NOM-011-STPS Ruido laboral
- NOM-012-STPS Radiaciones ionizantes
- NOM-013-STPS Radiaciones electromagnéticas no ionizantes
- NOM-015-STPS Temperaturas elevadas o abatidas
- NOM-022 STPS Tierras físicas

4. Servicios Ambientales

- Dictamen de plan de acción
- Diagnóstico ambiental
- Programa de reforestación, de rescate de flora y fauna
- Programa para la prevención de accidentes (PPA)
- Auditorías Ambientales
- Trámites ante las diferentes dependencias en materia ambiental (SEMARNAT, ASEA Y STPS)

- Estudio de Riesgo Ambiental (ERA)
- Manejo de Residuos
- Impacto ambiental
- NOM-147-SEMARNAT Determinación de metales
- Licencia ambiental única (LAU)

5. Cursos

- Manejo de montacargas
- Manejo de residuos peligrosos y de manejo especial
- Manejo seguro de gas natural
- Manejo seguro de sustancias químicas
- Manejo seguro de amoniaco
- Trabajo en altura
- Primeros auxilios
- Prevención y combate de incendios
- Evacuación de inmuebles
- Búsqueda y rescate
- Operación eficiente de sistema de calderas
- Trabajo seguro de cargas
- Recipientes sujetos a presión

Dichos servicios tienen cobertura a nivel nacional, dirigida a otras organizaciones, principalmente a las siguientes industrias:

- Industria Automotriz
- Industria de alimentos
- Industria del Transporte
- Industria eléctrica

Las políticas de calidad son:

“Comprometidos en mantener la más alta calidad de nuestros servicios y la confidencialidad, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con la normatividad que requiere cada industria”.

“Además, contamos con especialistas altamente calificado, deseoso de aplicar su experiencia, creatividad y profesionalismo en cada trabajo y comprometido en el proceso de mejora continua”.

Visión

“Ser una empresa líder en la prestación de nuestros servicios a nivel nacional, reconocidos no solamente por la confiabilidad, también por el espíritu de servicio y transparencia, para poder incursionar con la misma calidad y entusiasmo en otros países”.

Misión

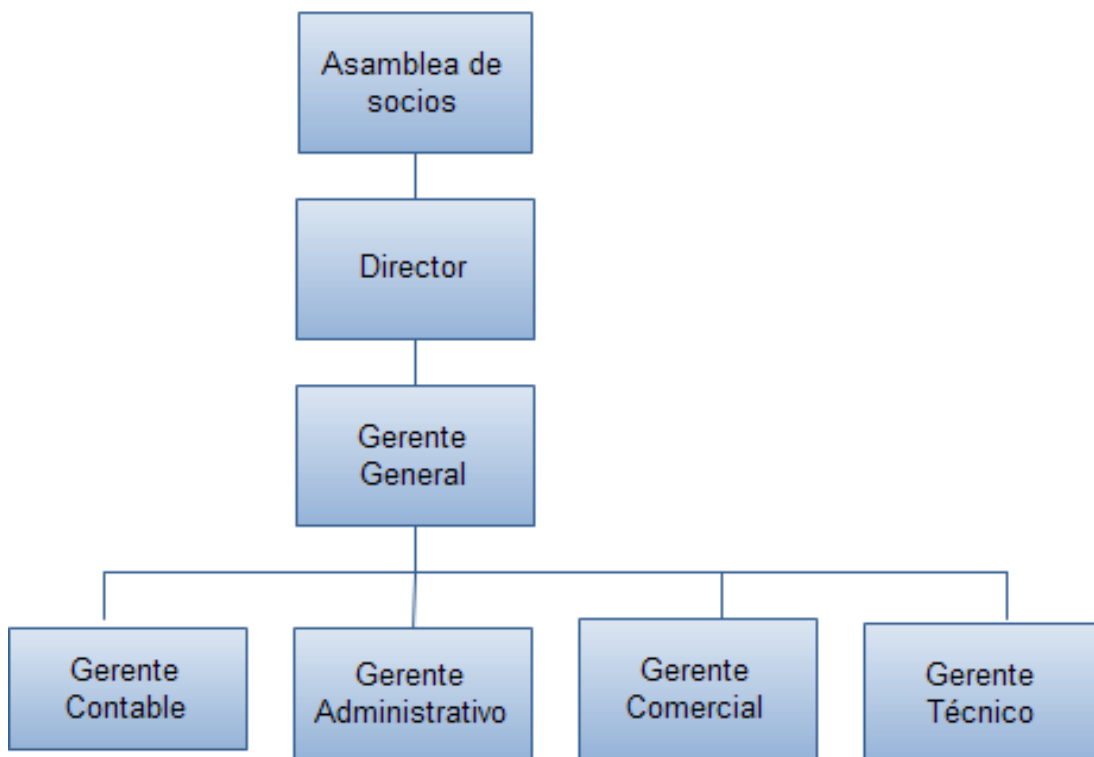
“Brindar servicios integrales en materia de Seguridad Industrial y Medio Ambiente garantizando el cumplimiento de las normas aplicables, las expectativas del cliente y las políticas internas de calidad”.

5.4 Descripción de la organización

5.4.1 Estructura Organizacional

En la figura 5.0 se observa únicamente el organigrama gerencial que tiene la “sociedad X”, la cual está conformada por dos socios, un director, un gerente general y cuatro gerentes de áreas funcionales: Contable, administrativo, comercial y técnico.

Figura 5.0 Organigrama gerencial



Fuente: elaboración propia

CAPITULO VI DISEÑO METODOLÓGICO: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

6.1 Desarrollo y delimitación

En este capítulo se da a conocer la delimitación de la investigación de campo y el desarrollo de la aplicación del instrumento de investigación para la recolección de información, el diseño y cobertura de la muestra, así como el análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

Los parámetros que se utilizará para la delimitación del campo son:

Parámetro	Instrumento A	Instrumento B
Geográfico	Sociedad X, señalada en el apartado “Unidad de Análisis”	Profesionales que radiquen en México con las siguientes profesiones: <ul style="list-style-type: none">- Derecho- Contaduría Pública- Administración de empresas
Ocupacional	Personal de la empresa Sociedad X, involucrado en materia de cumplimiento tributario	Asesores externos e internos en materia Tributaria y Compliance a empresas de México

6.2 Población

La población es un conjunto formado por todos los elementos que poseen una serie de características comunes a todos ellos (Uribe, 2008). Así, de esta manera la población de la presente investigación será a las empresas de servicios en materia de servicios profesionales, científicos y técnicos, lo cual según el DENUE 2021 registró 107,619 unidades económicas en México, lo cual con datos del Censo Económico 2019, la producción bruta total fue de \$298,278.00. Así mismo según el censo de 2019, en el Estado de Puebla cuenta con 4,828 unidades económicas, y de acuerdo al último censo de 2014 el municipio de la ciudad de Puebla cuenta con 1,865 unidades económicas.

6.3 Muestra

Para la selección de muestra será de tipo no probabilístico de tipo procedimiento de tipo intencional y conveniencia, la cual para el instrumento A, consistirá aplicar a 5 trabajadores que tienen una función estratégica y operativa referente al tema de compliance tributario de la unidad de análisis “sociedad X”, de la misma manera para el instrumento B será para los profesionales que están relacionados a la materia de Compliance y en materia tributaria que prestan sus servicios a nivel nacional (México) a un número de 100 participantes.

6.4 Instrumento de investigación

El procedimiento de aplicación del instrumento A, consiste en enviar el cuestionario mediante correo electrónico a los 5 trabajadores generales de dichas organizaciones, proporcionadas por el director de la “sociedad X”, mediante archivo tipo (.xlsx), lo cual se contempló en un periodo de tiempo de 5 días para

responder las cuestiones, utilizando la cuenta electrónica de contacto: otto_saul@hotmail.com. Y el procedimiento para el instrumento B, se utilizará la aplicación WhatsApp como vía de comunicación a las personas reunidas en 2 diferentes grupos, el cual se les enviará una encuesta digital mediante el formulario de la aplicación Google.

Para efectos de la presente investigación se determinó utilizar dos instrumentos, el A y el B, el cual a continuación se detalla el objetivo de los mismos.

Instrumento A

Este instrumento A tiene como objetivo obtener información acerca del nivel de conocimiento que tiene el personal de la Unidad de Análisis en cuanto al cumplimiento tributario, así como de las herramientas de control y gestión relativos a las facultades de gestión del SAT.

Para ello el instrumento A contará con los siguientes ejes:

1. Datos generales del encuestado y de la empresa
2. Conocimiento de las facultades de gestión del SAT
3. Conocimiento del control de mando integral

Instrumento B

El instrumento B tiene como objetivo obtener información acerca de la experiencia profesional que los asesores y consultores han tenido en el ámbito de las facultades de gestión del SAT, así como las opciones que han optado para resolver las problemáticas que han tenido y por último un consenso de opinión de implementación del compliance tributario como perspectiva del cuadro de mando integral.

Ejes del instrumento B

1. Datos generales del encuestado y del ámbito profesional
2. Problemáticas ante las facultades de gestión del SAT
3. Medidas y control del compliance tributario ante el impacto de las facultades de gestión del SAT
4. De la propuesta

Para efectos del presente instrumento se entenderá:

- CRM: Customer Relationship Management” traducido en español: administración de las relaciones con el cliente
- ERP: Enterprise Resource Planning traducido en español: Planeación de recursos empresariales
- DMS: Document Management System traducido en español: Sistema de administración de documentos
- BPM: Business Process Management, traducido en español: administración por procesos de negocios
- BI: Business Intelligence, traducido en español: inteligencia de negocios
- MRP: Material Requirement Planning, traducido en español: planeación de requerimientos de materiales
- CMI: Cuadro de Mando Integral
- Listado del artículo 69B del CFF: contribuyente que ha estado emitiendo comprobantes sin contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad material, directa o indirectamente, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes que amparan tales comprobantes, o bien, que dichos contribuyentes se encuentren no localizados, se presumirá la inexistencia de las operaciones amparadas en tales comprobantes.

Cuestionario del instrumento A

Eje 1 Datos generales del encuestado y de la empresa

Nombre del encuestado:

Edad:

Puesto que desempeña en la empresa:

Giro de la empresa:

Número de empleados:

Número de clientes:

Número de proveedores que tienen relación:

La empresa es persona física o moral:

Año de inicio de la empresa:

Eje 2 Conocimiento de las facultades de gestión del SAT

1. **¿Conoce** algunas de las siguientes facultades de gestión del SAT?:

- Suspensión del Certificado del Sello digital
- Cancelación del Certificado del Sello Digital,
- Opinión negativa de cumplimiento de obligaciones fiscales,
- carta invitación de regulación de cumplimiento de obligaciones,
- Listado que refiere al artículo 69 B del CFF.
- Verificación de domicilio fiscal

- a. Si
- b. No
- c. Lo desconozco

2. ¿En la empresa que participa ha tenido algún procedimiento de gestión del SAT, (ver pregunta 1 sobre las facultades de gestión del SAT)?

- a. Si

- b. No
- c. Lo desconozco

Eje 3 Procedimiento dominante de las Facultades de Gestión del SAT

1. Si la respuesta anterior fue si (inciso a), de lo contrario omitir la pregunta, de acuerdo a la siguiente combinación ¿cuáles han sido los procedimientos que más ha tenido?
 - a. Suspensión y cancelación del certificado y sello digital
 - b. Opinión negativa de cumplimiento y carta invitación
 - c. Listado que refiere al artículo 69 B del CFF y verificación de domicilio fiscal

Eje 4 Problemáticas ante las facultades de gestión del SAT

1. En el proceso de registro como proveedor o cliente ¿le solicitan como requisito predeterminado alguno de los siguientes documentos?:
 - Constancia de domicilio verificado
 - Opiniones de cumplimiento de obligaciones fiscales
 - a) Si
 - b) No
 - c) Frecuentemente
 - d) Lo desconozco

2. Le han impedido el registro como proveedor o cliente para establecer relaciones comerciales por causa de las facultades de gestión del SAT.
 - a. Si
 - b. No
 - c. Frecuentemente

- d. Lo desconozco
3. Le han condicionado la gestión de cobranza por alguna causa de las facultades de gestión del SAT
- a) Si
 - b) No
 - c) Frecuentemente
 - d) Lo desconozco
4. En la empresa que participa, ¿alguna vez ha solicitado a la persona superior o ha recurrido a asesoría externa para solucionar alguna inconsistencia relativa a las facultades de gestión del SAT?
- a) Si
 - b) No
 - c) Frecuentemente
 - d) Lo desconozco

Eje 5 Conocimiento del cuadro de mando integral

1. De los siguientes sistemas de control de gestión ¿conoce algunos?
- CRM: Customer Relationship Management” traducido en español: administración de las relaciones con el cliente
 - ERP: Enterprise Resource Planning traducido en español: Planeación de recursos empresariales
 - DMS: Document Management System traducido en español: Sistema de administración de documentos
 - BPM: Business Process Management, traducido en español: administracion por procesos de negocios
 - BI: Business Intelligence, traducido en español: inteligencia de negocios
 - MRP: Material Requierement Planning, traducido en español: planeación de requerimientos de materiales

- CMI: Cuadro de Mando Integral

a) Si

b) No

c) Lo desconozco

2. Conoce algunas de las siguientes perspectivas del cuadro de mando integral: Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

a) Si

b) No

c) Lo desconozco

Cuestionario del instrumento B

Eje 1 Datos generales del encuestado

1. Nombre del encuestado:

2. Edad:

3. Nivel de estudios:

a) Licenciatura

b) Maestría

c) Doctorado

d) Especialidad

4. Empleado: si/no

5. Empleado del sector: Público o privado

6. Nombre comercial de la empresa o entidad:

7. Sus actividades en la empresa o entidad son de tipo:

- a) Operativo (ejecuta actividades y tareas)
- b) Táctico (coordina actividades y tareas)
- c) Estratégico (decide actividades y tareas)
- d) otro

8. Es profesional independiente: si/no

9. De los siguientes servicios profesionales cuales son los que se dedica:

- a) Asesoría jurídica-materia fiscal-administrativa
- b) Asesoría en materia de Compliance
- c) Asesoría administrativa no legal
- d) Otro:

10. Cuantos años de experiencia tiene en el trabajo que desempeña o los servicios profesionales que presta:

- a. 0-2 años
- b. 3- 5 años
- c. 5 años en adelante

Eje 2 Conocimiento del cuadro de mando integral

1. De los siguientes sistemas de control de gestión ¿conoce algunos?
 - CRM: Customer Relationship Management” traducido en español: administración de las relaciones con el cliente
 - ERP: Enterprise Resource Planning traducido en español: Planeación de recursos empresariales
 - DMS: Document Management System traducido en español: Sistema de administración de documentos

- BPM: Business Process Management, traducido en español: administracion por procesos de negocios
- BI: Business Intelligence, traducido en español: inteligencia de negocios
- MRP: Material Requierement Planning, traducido en español: planeación de requerimientos de materiales
- CMI: Cuadro de Mando Integral

- a) Si
- b) No
- c) Lo desconozco

2. Conoce algunas de las siguientes perspectivas del cuadro de mando integral: Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de los procesos internos, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- a) Si
- b) No
- c) Lo desconozco

3. Establece objetivos para el cumplimiento tributario para las empresas que asesora o en su actividad como trabajador.

- a) Si
- b) No
- c) Lo desconozco

Eje 3 Experiencia y conocimiento de las Facultades de Gestión del SAT

1. **¿Conoce** algunas de las siguientes facultades de gestión del SAT?:

- Suspensión del Certificado del Sello digital
- Cancelación del Certificado del Sello Digital,
- Opinión negativa de cumplimiento de obligaciones fiscales,
- carta invitación de regulación de cumplimiento de obligaciones,

- Listado que refiere al artículo 69 B del CFF.
- Verificación de domicilio fiscal

- a) Si
- b) No
- c) Frecuentemente
- d) Lo desconozco

2. Ha asesorado o participado para atender una facultad de gestión del SAT

- a) Si
- b) No
- c) Frecuentemente
- d) Lo desconozco

3. En su experiencia las facultades de gestión del SAT han impactado negativamente a las empresas en sus relaciones comerciales como cliente o proveedor.

- a) Si
- b) No
- c) Frecuentemente
- d) Lo desconozco

Eje 4 Recursos monetarios y de personas para el cumplimiento tributario

1. Cuantas personas considera que se deben involucrar para el cumplimiento tributario.

- a) Ninguna
- b) De 1 a 3 personas
- c) Más de 3 personas

d) Lo desconozco

2. De acuerdo al intervalo siguiente ¿qué cantidad de recursos monetarios ha destinado para atender alguna facultad del SAT?

a) De \$0.00 a \$1,000.00

b) De \$1,001.00 a \$10,000.00

c) De \$10,001.00 en adelante

d) Lo desconozco

3. En el intervalo siguiente ¿Qué cantidad de horas ha invertido para resolver las problemáticas a causa de las facultades de gestión del SAT?

a) De 5 a 25 horas

b) De 25 a 50 horas

c) Más de 50 horas

Eje 5 Medidas y control del compliance tributario ante el impacto de las facultades de gestión del SAT

1. ¿Tiene algún control implementado ante las facultades de gestión del SAT?

a) Si

b) No

c) Lo desconozco

2. ¿Considera que el compliance tributario mejorará las relaciones comerciales ante las facultades de gestión del SAT?

a) Si

b) No

c) Lo desconozco

Eje 6 De la propuesta

1. Considera que la implementación del control de mando integral favorecerá a cumplir sus objetivos comerciales
 - a) Si
 - b) No
 - c) Lo desconozco

2. Incluir al compliance tributario dentro del cuadro de mando integral mejorará las relaciones comerciales ante las facultades de gestión del SAT
 - a) Si
 - b) No
 - c) Lo desconozco

3. ¿Considera que al implementar al compliance tributario reducirá costos y carga administrativa no productiva?
 - a) Si
 - b) No
 - c) Lo desconozco

6.5 Pilotaje

El instrumento de investigación se aplicó el día 10 de septiembre de 2022 a los alumnos de la materia de trabajo terminal II correspondiente a la maestría en Tributación, el cual se obtuvo retroalimentación en cuanto a la estructura, contenido y diseño, cuya formación se relaciona directamente con el cumplimiento tributario.

CAPITULO VII RESULTADOS (ANALISIS E INTERPRETACIÓN)

Una vez aplicada las encuestas de los instrumentos de investigación “A” al personal del objeto de análisis, y el instrumento de investigación “B” a profesionales inmersos en materia de compliance tributario, el cual se detalla a continuación un análisis cuantitativo y cualitativo, mediante la herramienta de tabla donde muestre los datos por eje y por ítem, así mismo la representación en gráficas para mayor visualización de los resultados obtenidos.

Es necesario retomar las especificaciones de los instrumentos para mayor comprensión, sin embargo, se puede consultar en el apartado correspondiente a “instrumentos de investigación”.

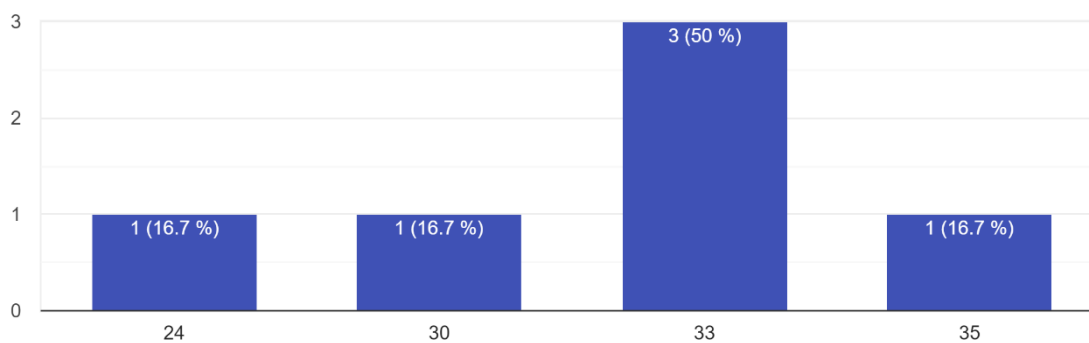
Parámetro	Instrumento A	Instrumento B
Geográfico	Sociedad X, señalada en el apartado “Unidad de Análisis”	Profesionales que radiquen en México con las siguientes profesiones: <ul style="list-style-type: none">- Derecho- Contaduría Pública- Administración de empresas
Ocupacional	Personal de la empresa Sociedad X, involucrado en materia de cumplimiento tributario	Asesores externos e internos en materia Tributaria y Compliance a empresas de México

Respecto al instrumento A se aplicó a 6 personas de la Unidad de Analisis y el resultado es el siguiente:

Eje 1 Datos generales del encuestado y de la empresa

Edad:

6 respuestas

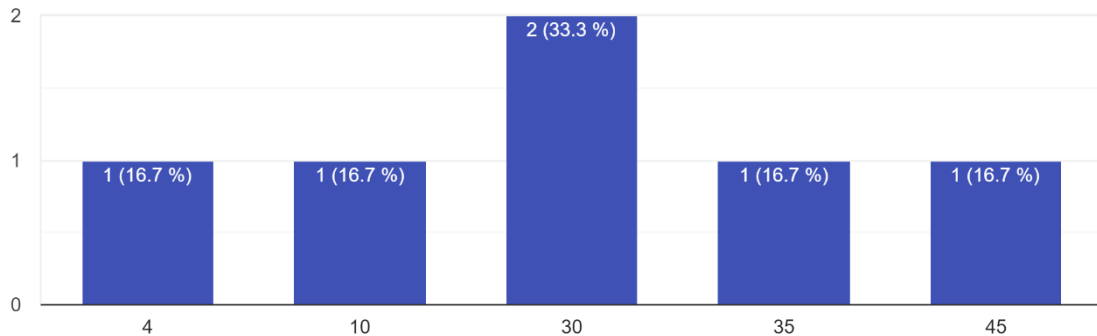


Fuente: elaboración propia

El personal involucrado en la unidad de análisis oscila entre la edad de 24 años a los 35 años como máximo, en este caso la edad con mayor frecuencia es de 33 años, representado por el 50% del total encuestado.

Número de empleados:

6 respuestas

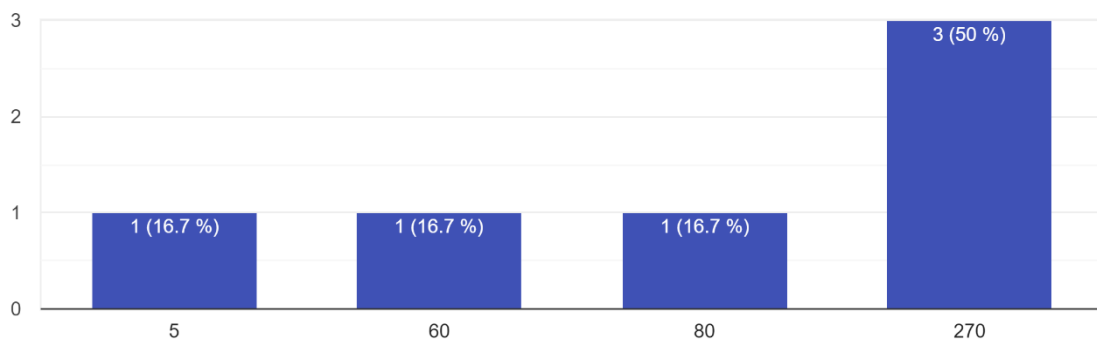


Fuente: elaboración propia

La cantidad de empleados que tiene la unidad de Análisis coincide mayoritariamente que tiene más de 30, sin embargo, hay diferencias ya que dependerá en la convivencia con los encuestados.

Número de clientes:

6 respuestas

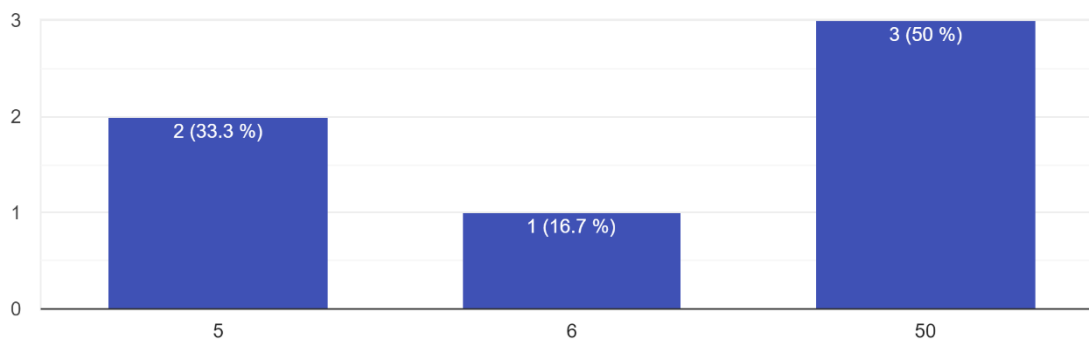


Fuente: elaboración propia

La cantidad de clientes que tiene la unidad de Análisis coincide mayoritariamente que tiene más de 60, sin embargo, hay diferencias ya que dependerá de la intervención o participación del encuestado relacionado con las actividades.

Número de proveedores que tienen relación:

6 respuestas

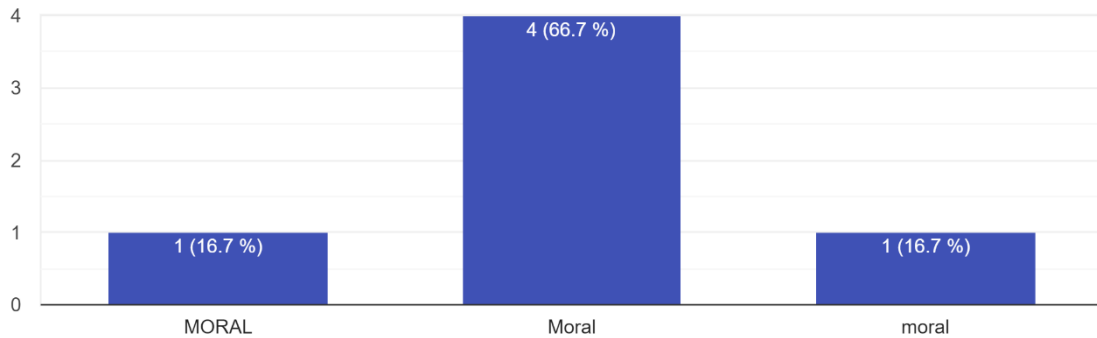


Fuente: elaboración propia

La cantidad de proveedores que tiene la unidad de Análisis coincide mayoritariamente que tiene 50, sin embargo, hay diferencias ya que dependerá de la intervención o participación del encuestado relacionado con las actividades.

La empresa es persona física o moral:

6 respuestas

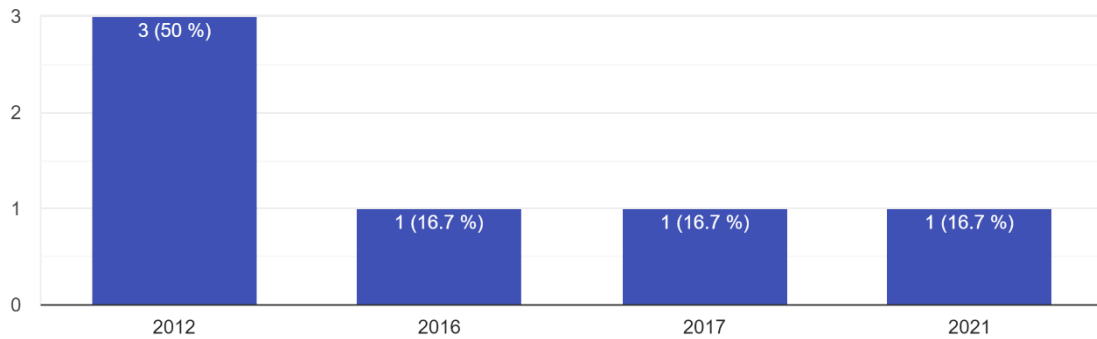


Fuente: elaboración propia

El personal involucrado reconoce que la unidad de análisis es una persona moral.

Año de inicio de la empresa:

6 respuestas



Fuente: elaboración propia

El personal involucrado reconoce que la unidad de análisis tiene una antigüedad de más de 9 años, coincidiendo mayoritariamente que la empresa inicio en 2012 operaciones.

Eje 2 Conocimiento de las facultades de gestión del SAT

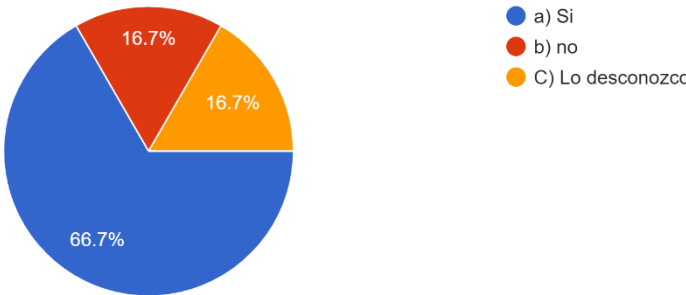
1. ¿Conoce algunas de las siguientes facultades de gestión del SAT?: - Suspensión del Certificado del Sello digital - Cancelación del C... 69 B del CFF. - Verificación de domicilio fiscal
6 respuestas



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar el 100% de los encuestados menciona que si conoce las facultades de gestión del SAT.

2. ¿En la empresa que participa ha tenido algún procedimiento de gestión del SAT, (ver pregunta 1 sobre las facultades de gestión del SAT)?
6 respuestas



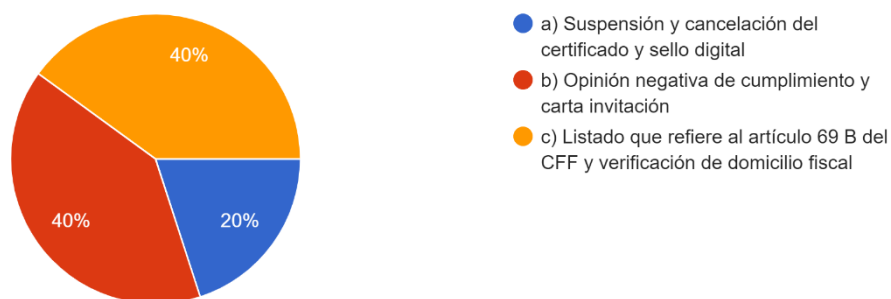
Fuente: elaboración propia

Los empleados mencionan que la unidad de análisis ha tenido un procedimiento de gestión del SAT.

Eje 3 Procedimiento dominante de las Facultades de Gestión del SAT

1. ¿Cuáles han sido los procedimientos que más ha tenido?

5 respuestas



Fuente: elaboración propia

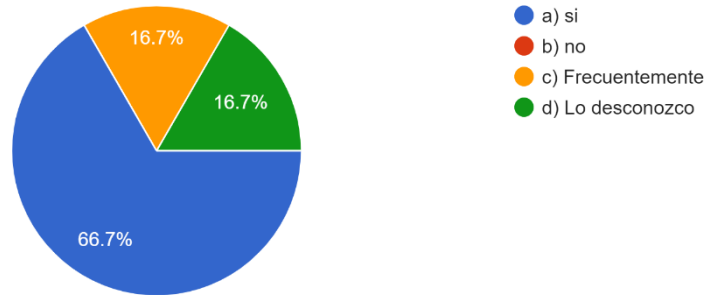
Los empleados han señalado que la unidad de análisis ha tenido un procedimiento de las facultades de gestión, los cuales entre los más frecuentes son;

- Opinión negativa de cumplimiento y carta invitación y
- Listado que refiere el artículo 69 B del CFF y verificación de domicilio fiscal,

Sin embargo, en su mayoría con este último el cual ha tenido con mayor frecuencia.

Eje 4 Problemáticas ante las facultades de gestión del SAT

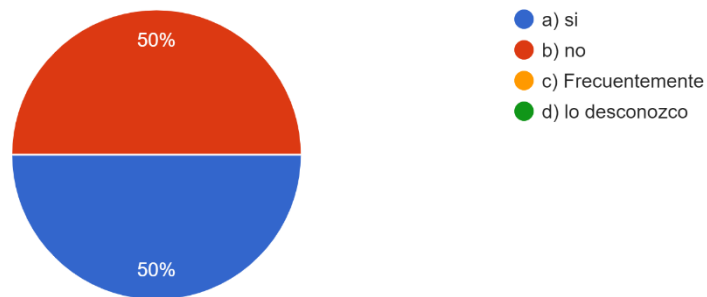
1. En el proceso de registro como proveedor o cliente ¿le solicitan como requisito predeterminado alguno de los siguientes document...niones de cumplimiento de obligaciones fiscales
6 respuestas



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en su mayoría, los empleados refieren que la unidad de análisis les ha solicitado como requisito tanto como proveedor o cliente.

2. Le han impedido el registro como proveedor o cliente para establecer relaciones comerciales por causa de las facultades de gestión del SAT.
6 respuestas

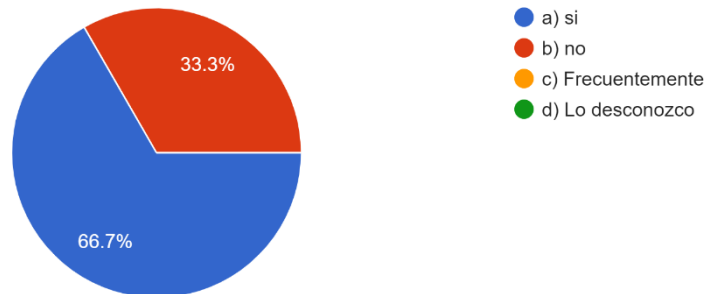


Fuente: elaboración propia

En la gráfica se puede observar que la respuesta está dividida en sí y no, donde mencionan que les han impedido el registro como proveedor o cliente.

3. Le han condicionado la gestión de cobranza por alguna causa de las facultades de gestión del SAT

6 respuestas



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar los empleados con el 66.7% coinciden que la unidad de análisis si la han condicionado para realizar de gestión de cobranza.

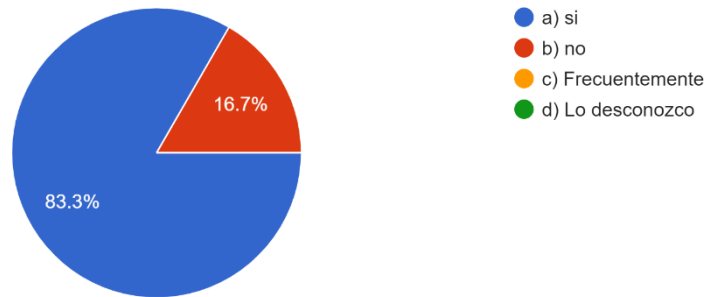
A su consideración, ¿En qué podría afectar las gestiones del SAT en la operación de la entidad?

6 respuestas

1. Ninguna
2. REGULACIÓN Y CONTROL DE LOS CONTRIBUYENTES TANTO PERSONAS FÍSICAS COMO MORALES CON RELACIÓN A LAS OPERACIONES QUE MANEJAN, ACTIVIDADES, OBLIGACIONES FISCALES Y ASEGURAR EL FUNCIONAMIENTO RESPONSABLE DE LAS MISMAS.
3. Flujo de efectivo
4. Incremento de registros e implementación de nuevas áreas o procesos
5. Relaciones comerciales con los clientes
6. Son muy tardamos en dar respuesta y a veces dificulta algunos trámites

En esta pregunta se observa que los empleados si consideran que generan problemas en la operación de la Unidad de Análisis a causa de las facultades de gestión del SAT

4. En la empresa que participa, ¿alguna vez ha solicitado a la persona superior o ha recurrido a asesoría externa para solucionar alguna inconsistencia relativo a las facultades de gestión del SAT?
6 respuestas

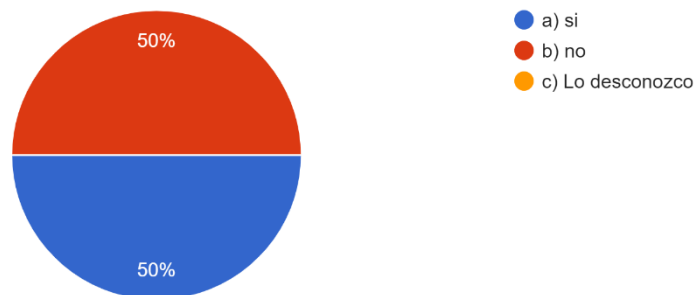


Fuente: elaboración propia

En la gráfica se observa con el 83.3% han solicitado apoyo para solucionar las inconsistencias relativo a las facultades de gestión del SAT en la Unidad de Análisis.

Eje 5 Conocimiento del cuadro de mando integral

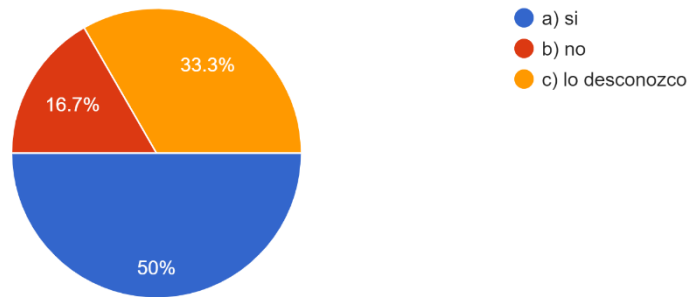
1. De los siguientes sistemas de control de gestión ¿conoce algunos? - CRM: Customer Relationship Managment" traducido en español: ad...materiales - CMI: Cuadro de Mando Integral
6 respuestas



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la gráfica la respuesta está dividida en que sí y no conocen alguna herramienta de sistema de control de gestión.

2. Conoce algunas de las siguientes perspectivas del cuadro de mando integral: - Perspectiva financiera, - Perspectiva del cliente, - Perspecti...ernos, - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
6 respuestas



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que en su mayoría representado por el 50% conoce las perspectivas que tiene el control de mando integral.

Respecto al instrumento B se aplicó a pprofesionales que radiquen en México con las siguientes profesiones:

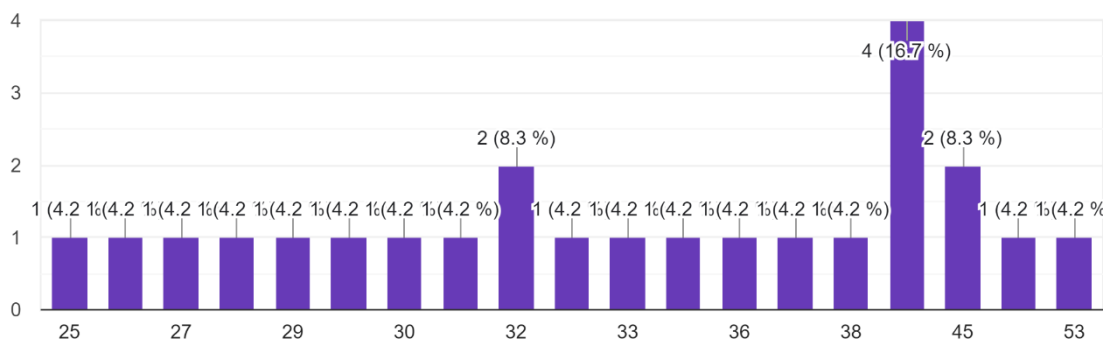
- Derecho
- Contaduría Pública
- Administración de empresas

Y asesores externos e internos en materia Tributaria y Compliance a empresas de México:

Eje 1 Datos generales del encuestado

2. Edad:

24 respuestas

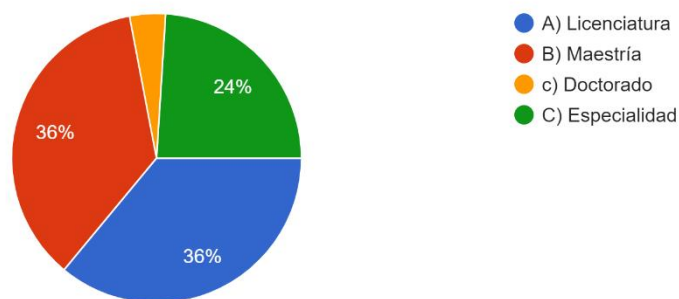


Fuente: elaboración propia

Se puede observar de los encuestados que su edad con mayor frecuencia oscila entre los 38 y 45 años.

3. Nivel de estudios:

25 respuestas

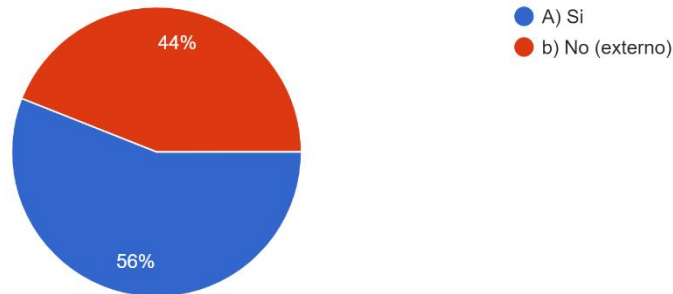


Fuente: elaboración propia

En la gráfica se observa que el nivel de estudios con mayor frecuencia representado por el 36% de los encuestados corresponde a nivel licenciatura y maestría en la misma proporción.

4. ¿Es empleado?

25 respuestas

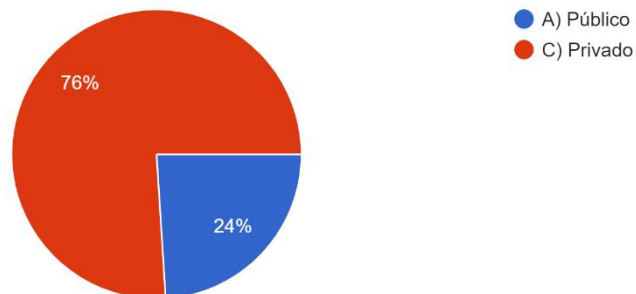


Fuente: elaboración propia

Esta esta gráfica se observa que los encuestados en su mayoría son empleados con 56% seguido del 44% que no lo son.

5. ¿Pertenece al sector Público o Privado?

25 respuestas

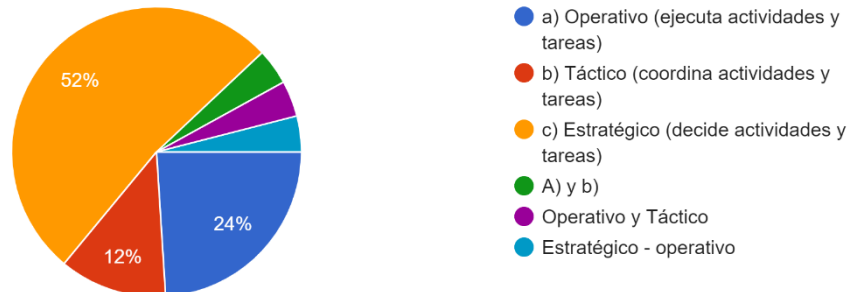


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que los encuestados pertenecen al sector privado en la proporción de un 76% a diferencia del sector público representado por el 24%.

7. Sus actividades en la empresa o entidad son de tipo:

25 respuestas

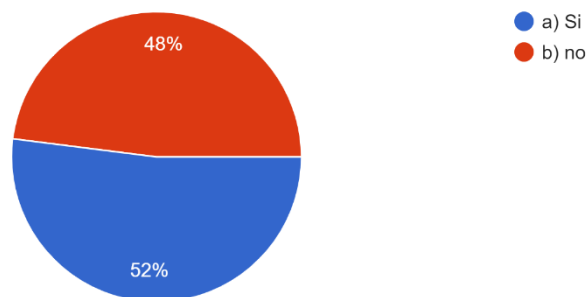


Fuente: elaboración propia

En la gráfica se observa que los encuestados tiene un puesto estratégico (decide actividades y tareas) representado por mayoría de un 52%.

8. Es profesional independiente:

25 respuestas

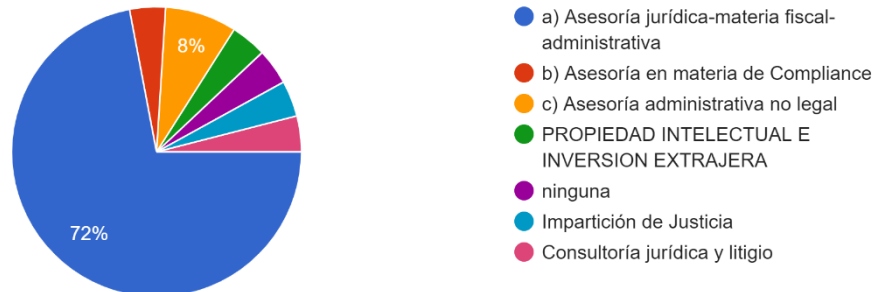


Fuente: elaboración propia

En este resultado gráfico se observa que los encuestados en su mayoría representados por el 52% son profesionales independientes, que por mínima diferencia son empleados con el 48%.

9. De los siguientes servicios profesionales cuales son los que se dedica:

25 respuestas

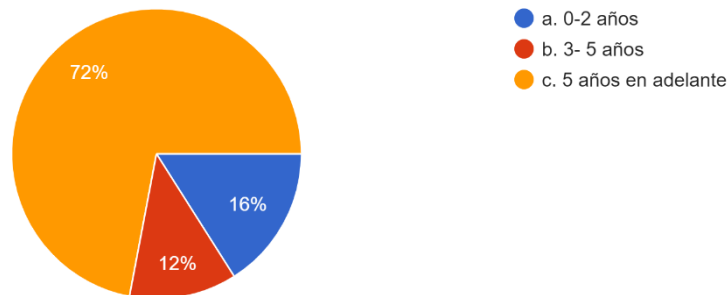


Fuente: elaboración propia

En este gráfico se observa que de los servicios profesionales que más se dedican los encuestados son asesoría jurídica en materia fiscal y administrativa representado por el 72%, seguido del servicio asesoría administrativa no legal con el 12%.

10. Cuantos años de experiencia tiene en el trabajo que desempeña o los servicios profesionales que presta:

25 respuestas

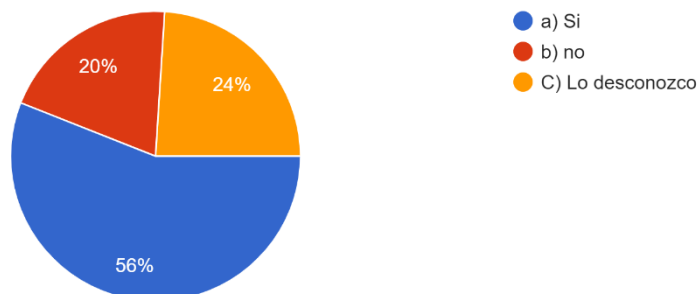


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que la cantidad de los encuestados tienen más de 5 años de experiencia en sus actividades que desempeña o servicios que presta, representado por el 72%.

Eje 2 Conocimiento del cuadro de mando integral

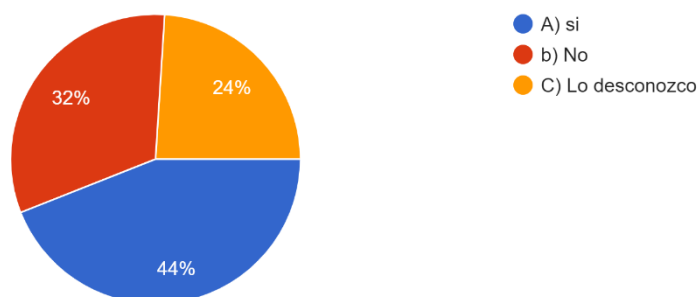
1. De los siguientes sistemas de control de gestión ¿conoce algunos? - CRM: Customer Relationship Management" traducido en español: ad...materiales - CMI: Cuadro de Mando Integral
25 respuestas



Fuente: elaboración propia

En este gráfico representa que los empleados si conocen alguna herramienta de sistema de control de gestión, representado por el 56%.

2. Conoce algunas de las siguientes perspectivas del cuadro de mando integral: - Perspectiva financiera, - Perspectiva del cliente, - Perspecti...ernos, - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
25 respuestas

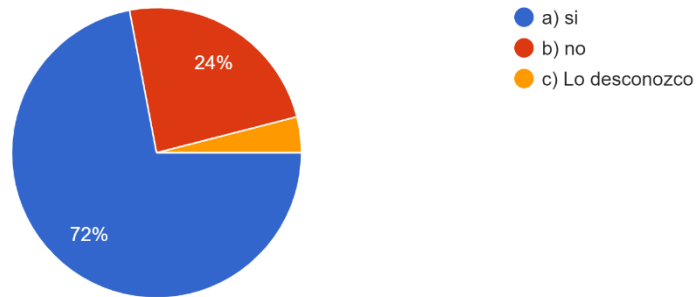


Fuente: elaboración propia

En este gráfico determina que en su mayoría de los encuestados conocen las perspectivas del cuadro de mando integral, representado por el 44%, seguido de los que no conocen por el 32%.

3. Establece objetivos para el cumplimiento tributario para las empresas que asesora o en su actividad como trabajador.

25 respuestas



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que la mayoría si establece objetivos para el cumplimiento tributario en las empresas que asesora o en su actividad como trabajador.

Eje 3 Experiencia y conocimiento de las Facultades de Gestión del SAT

1. ¿Conoce algunas de las siguientes facultades de gestión del SAT?: - Suspensión del Certificado del Sello digital - Cancelación del C... 69 B del CFF. - Verificación de domicilio fiscal

25 respuestas

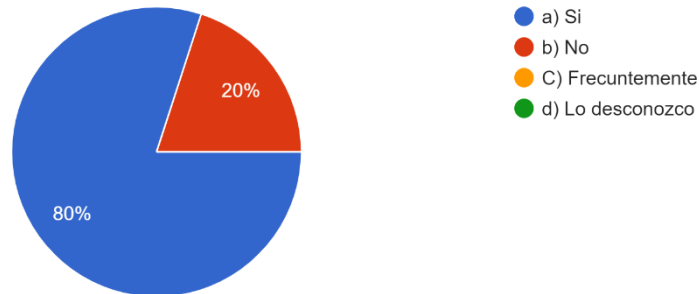


Fuente: elaboración propia

En la gráfica se observa que los encuestados si conocen las facultades de gestión del SAT, representados por el 100%

2. Ha asesorado o participado para atender una facultad de gestión del SAT

25 respuestas

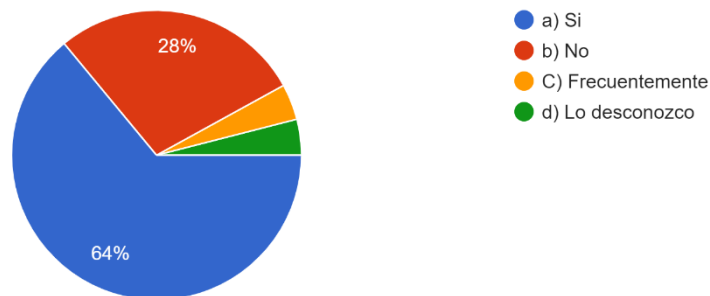


Fuente: elaboración propia

En la gráfica se observa que los encuestados han asesorado o participado para atender una facultad de gestión del SAT, representado por el 80%.

3. En su experiencia las facultades de gestión del SAT han impactado negativamente a las empresas en sus relaciones comerciales como cliente o proveedor.

25 respuestas

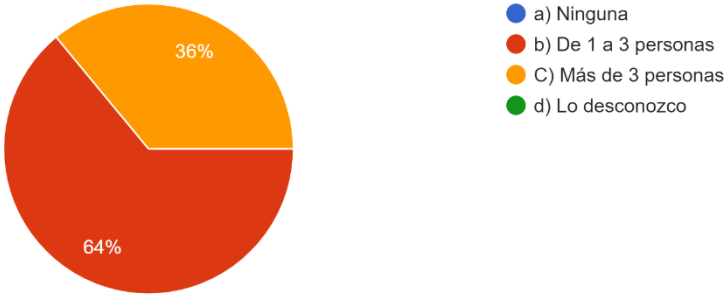


Fuente: elaboración propia

Los empleados en su mayoría han expresado que las facultades de gestión del SAT han impactado negativamente a las empresas en sus relaciones comerciales como cliente o proveedor, misma que su respuesta representa en un 64%.

Eje 4 Recursos monetarios y de personas para el cumplimiento tributario

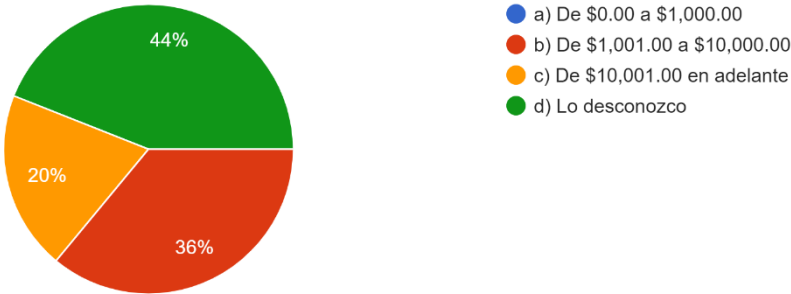
1. Cuantas personas considera que se deben involucrar para el cumplimiento tributario.
25 respuestas



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica el encuestado consideran que deben involucrarse de 1 a 3 personas para el cumplimiento tributario, representado por el 64%.

2. De acuerdo al intervalo siguiente ¿Qué cantidad de recursos monetarios ha destinado para atender alguna facultad del SAT?
25 respuestas



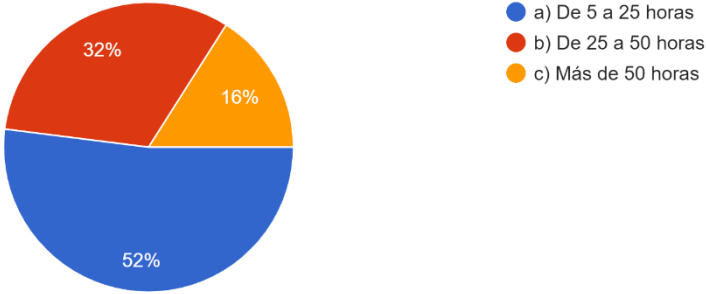
Fuente: elaboración propia

En esta gráfica los encuestados mencionan en su mayoría representado por el 44% desconocen cuantos recursos monetarios han destinado para atender una

faculta de gestión del SAT, sin embargo, la respuesta que se acerca es de \$1,001.00 a \$10,000.00.

3. En el intervalo siguiente ¿Qué cantidad de horas ha invertido para resolver las problemáticas a causa de las facultades de gestión del SAT?

25 respuestas



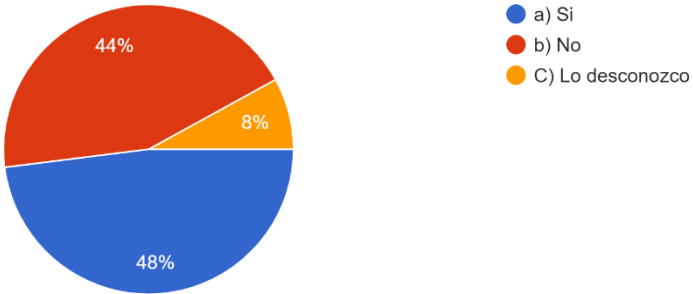
Fuente: elaboración propia

En esta gráfica los encuestados en su mayoría representados por el 52% consideran que han invertido de 5 a 25 horas para resolver problemáticas a causa de las facultades de gestión del SAT.

Eje 5 Medidas y control del compliance tributario ante el impacto de las facultades de gestión del SAT

1. ¿Tiene algún control implementado ante las facultades de gestión del SAT?

25 respuestas

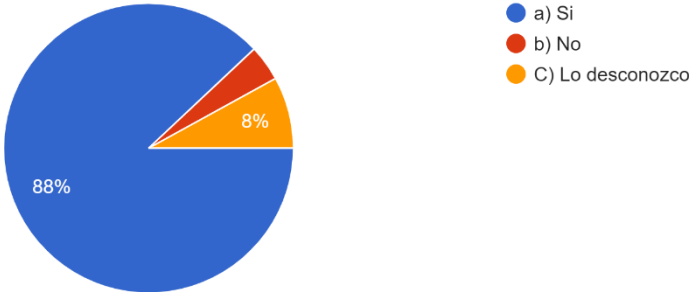


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que los encuestados en su mayoría representado por el 48% si tienen implementado un control para las facultades de gestión del SAT

2. ¿Considera que el compliance tributario mejorará las relaciones comerciales ante las facultades de gestión del SAT?

25 respuestas



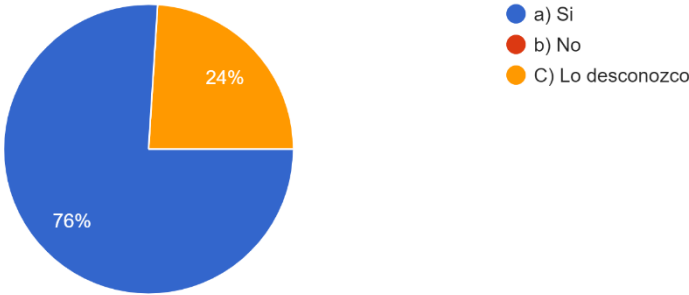
Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que en su mayoría representado por el 88% si consideran que el compliance tributario mejorará las relaciones comerciales ante las facultades de gestión del SAT

Eje 6 De la propuesta

1. Considera que la implementación del control de mando integral favorecerá a cumplir sus objetivos comerciales

25 respuestas

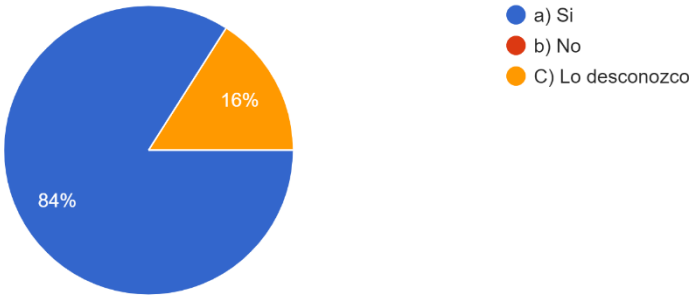


Fuente: elaboración propia

En esta gráfica se observa que en su mayoría de los encuestados representados por el 76% considera que la implementación del control de mando integral favorecerá a cumplir sus objetivos comerciales.

2. Incluir al compliance tributario dentro del cuadro de mando integral mejorará las relaciones comerciales ante las facultades de gestión del SAT

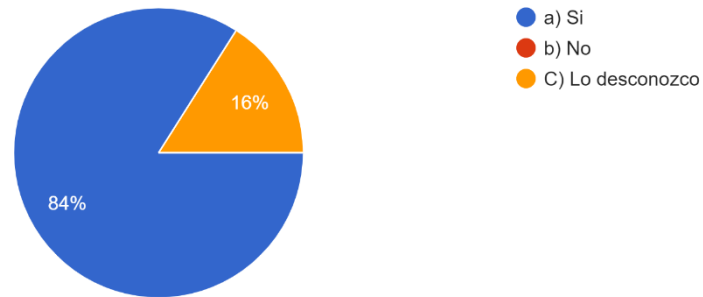
25 respuestas



En esta gráfica se observa que los encuestados consideran en su mayoría representado por el 84% que si al incluir al compliance tributario dentro del cuadro de mando integral mejorará las relaciones comerciales ante las facultades de gestión del SAT.

3. ¿Considera que al implementar al compliance tributario reducirá costos y carga administrativa no productiva?

25 respuestas



En esta gráfica los encuestados en su mayoría representado por el 84% si considera que al implementar el compliance tributario reducirá costos y carga administrativa no productiva.

CAPITULO VIII HACIA UNA PROPUESTA

Con base en los resultados de la investigación se detectó que hay una baja aplicación del cuadro de mando integral y el uso del compliance tributario, así como la nula unión de estas herramientas administrativas, por lo tanto, se sugiere una propuesta, que consiste en establecer un cuadro de mando integral, incluyendo como perspectiva el compliance tributario a una empresa de reciente creación y que iniciará operaciones en 2024. La empresa se llama “ATL Express Cargo Logistics”, ubicada en San Miguel Xoxtla, Puebla. Cabe mencionar que esta propuesta es de carácter enunciativa más no limitativa, por lo tanto, podrá ampliarse, como se necesite a diferentes áreas o situaciones en la cuales en este momento de su elaboración no podrá ser cubierto en su totalidad. Sin embargo, mostraremos su aplicación, de acuerdo a la siguiente estructura organizacional de la empresa:

ATL Express Cargo Logistics S de RL de CV, es una empresa mexicana que, presta servicios de logística en transportación y almacenaje de mercancías industriales. Establecida en el estado de Puebla, conformada por equipo humano calificado y tecnología vanguardista de acuerdo a estándares de calidad internacional. Dicha organización de nacionalidad mexicana y conformada por mexicanos.

- CULTURA ORGANIZACIONAL

Valores

1. Responsabilidad

Nos orientamos a que toda relación laboral se guie hacia la calidad y el desarrollo continuo para colaboradores y clientes

2. Asertividad

Creemos que al manejar un buen canal de comunicación y la toma de decisiones nos guía a un mejor sistema como empresa.

3. Puntualidad

Nuestro equipo de trabajo tiene la convicción de tener respuesta rápida y llegar siempre a tiempo a su destino.

4. Honradez

La integridad y la lealtad hacen guiarnos como empresa para afianzar la relación que tengamos con colaboradores y cliente.

5. Compromiso

Nuestro pacto en la empresa es el ganar-ganar, lo que conlleva trabajar de manera eficaces.

6. Respeto

Consideramos y valoramos a cada uno de nuestro equipo de manera importante.

- DIRECCIÓN ESTRATEGICA

Visión

Ser un operador logístico integral, líder a nivel internacional en el sector industrial, basándose en una mejora continua, y con procedimientos enfocados siempre al bienestar de nuestros socios de negocio.

Misión

Ofrecer un servicio de calidad a nuestros socios de negocio, garantizando tranquilidad y certeza en la logística de sus mercancías

A continuación, se muestra el método que se siguió en esta propuesta, lo cual es mediante etapas, las cuales consisten en:

8.1 Primera etapa: Introducción del proyecto y el cuadro de mando integral:

En esta primera etapa nos apoyaremos en la metodología del proyecto, basada en lo que describe Ocaña (2013), como “sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizadas por quienes trabajan una disciplina”, según PMBOK (2008), cuyas siglas significan (Project Management Body Knowledge). (En esta etapa se va a implementar el compliance tributario en el cuadro de mando integral (CMI) por primera vez, incluso también cuando la legislación cambia sustantivamente en el marco de la empresa, que conlleve actualizar: políticas, puestos de trabajo u objetivos a corto plazo, e incluso si el SAT inicia un procedimiento derivado de las facultades de gestión o bien por la interpretación judicial.

Además, se sugiere realizar el CMI al menos en el periodo del 1 al día 15 del mes de diciembre y autorizarse a más tardar el día 30 de diciembre para que tenga validez e inicie su ejecución el día primero de enero del siguiente año. O en su defecto, si en el CMI no tuvo cambios, podría continuar con el

mismo contenido al del año anterior, sin embargo, no es recomendable, pues la legislación fiscal constantemente tiene cambios, no solo en el fondo si no también en la forma, por lo tanto, es necesario incluir todas las variaciones que pueda existir o que se generaron en el transcurso del año.

Para la elaboración el cuadro de Mando integral, de acuerdo a Kaplan y Norton (1992) se debe tomar en cuenta las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Lo cual en esta propuesta se agregaría como perspectiva al:

- Compliance tributario

8.2 Segunda etapa: Análisis y la actualización del Cuadro de Mando Integral

En esta etapa es de mejora continua, primero se debe analizar el Cuadro de Mando Integral, dicho análisis puede originarse por una combinación de experiencia y conocimiento entre un especialista en materia tributaria (Contador Público) y un profesional administrativo o de procesos (Administrador o Ingeniero industrial), sin embargo lo recomendable en la medida posible sea un experto en control y mejora continua, con conocimientos sólidos en materia de estándares ISO, principalmente la de 37301: 2021, cuya formación es fundamental, ya que como se verá el resultado de un estado deseado dependerá de la calidad tanto de las personas responsables como de los objetivos y criterios que se declaren, pues habrá que considerar diferentes perspectivas del Cuadro de Mando integral, así

como las obligaciones tributarias y las facultades de gestión del SAT. No obstante, la mejora del programa puede ser tanto interna como externa desde su elaboración, ya que, puede apoyarse, mediante la consultoría externa de profesionales o firmas independientes, para robustecer los criterios y riesgos que pudieran generarse o que no estén considerados en el Cuadro de Mando Integral.

8.3 Tercera etapa: Elaboración de la propuesta

En esta etapa se muestra la elaboración del proyecto, cuya estructura será:

- a) Planificación
- b) Ejecución
- c) Control
- d) Cierre

a) Acta de constitución del proyecto; Planificación

El proyecto consiste en elaborar el cuadro de mando integral, incluyendo el compliance tributario como perspectiva para mitigar el impacto de las facultades de Gestión del SAT:

Ítem	Descripción
Título del proyecto:	"CMI-Compliance Tributario en ATL Express Cargo Logistics"
Descripción breve del proyecto:	Elaborar el cuadro de mando integral, incluyendo al compliance tributario como parte de sus perspectivas para mitigar el impacto de las facultades de gestión del SAT

Necesidades y expectativas:	Identificar las perspectivas del Cuadro de mando integral Describir el compliance tributario Incluir el compliance tributario como parte de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral Mitigar el Impacto de las Facultades de Gestión del SAT.
Requisitos:	Proporcionar la información y documentos de ATL Express Cargo Logistics Enlistar las facultades de gestión del SAT entorno a ATL Express Cargo Logistics Identificar el impacto que las Facultades de gestión puedan afectar a las relaciones comerciales Elaborar el mapa estratégico a seguir para mitigar el impacto Asignar recursos tanto de tiempo como monetarios
Descripción a alto nivel del proyecto:	Se elaborará el Cuadro de Mando integral, donde se especificará los objetivos, así como su control incluyendo al compliance tributario.
Requisitos del producto (entregable):	La empresa evitará sanciones de restricción, monetarias, optimizará su productividad. Obtendrá respuestas inmediatas ante las facultades de gestión del SAT.
Finalidad o justificación del proyecto:	Para la empresa:- Incrementar relaciones comerciales sin que lo impida algún procedimiento de las Facultades de gestión del SAT- No interrumpir el proceso de facturación ante la restricción temporal del Certificado de Sello Digital (CSD)- Enfocar esfuerzos humanos a operaciones productivas- Incrementará la reputación de la empresa por el cumplimiento de obligaciones fiscales- Traspasará inmediatamente las barreras de aceptación entre clientes y/o proveedores para llevar a cabo operaciones de venta y abastecimiento.- Mantendrá y alargará una relación comercial, dando paso en ambos sentidos el desarrollo comercial.
Restricciones:	En este caso la restricción no se tomará en cuenta a las

	<p>facultades de gestión del SAT, ya que éstas son diversas y progresivas.</p> <p>En cuanto a recursos monetarios no debe rebasar los \$48,000.00</p> <p>También el proyecto deberá concluirse el 28 de diciembre de 2023.</p>
Resumen del Cronograma de hitos:	<p>Desde la fecha de solicitud y firma de contrato: 31 de marzo de 2023</p> <p>Fecha de inicio: 1 de mayo de 2023</p> <p>Fecha de término: 31 de diciembre de 2023</p>

Fuente: elaboración propia

b) Cuadro de mando integral; Ejecución

Alcance

Incluir el compliance tributario relativo a las facultades de gestión a la par con las 4 perspectivas: financieros, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento.

Línea del tiempo

Control	Actividades	Plan de inicio	Plan fin	Plan Duración (días)
1	Comprensión de la organización y de su contexto	01/04/2023	10/04/2023	10.00
2	Identificación como sujeto tributario	11/04/2023	24/04/2023	14.00

3	Riesgos de las facultades de gestión	25/04/2023	30/04/2023	6.00
4	Integración de las perspectivas del cuadro de mando integral	01/05/2023	31/07/2023	92.00
5	Declaración de objetivos	01/08/2023	01/09/2023	32.00
6	Establecimiento de liderazgo	02/09/2023	20/11/2023	80.00
7	Apoyo y funcionamiento del liderazgo	21/11/2023	30/11/2023	10.00
8	Evaluación y mejoras	01/12/2023	04/12/2023	4.00

Fuente: elaboración propia

Continuando la elaboración del Cuadro de Mando seguiremos el proceso de acuerdo a la línea del tiempo

Primero, habrá que comprender la organización y su contexto, para ello, debemos considerar aspectos:

- Aspecto legal como ente económico
- Aspecto tributario de la empresa desde su objeto económico
- Aspecto de gobernanza y representación

Segundo, habrá que identificar “ATL Express Cargo Logistics”, como sujeto pasivo de las obligaciones tributarias, y como sujeto activo al Servicio de Administración Tributaria, no obstante, solo se enunciará lo relativo a las facultades de gestión.

Tercero, elaborar y mantener una lista de riesgos reconocidos relativo a las facultades de gestión.

Cuarto, estructurar las perspectivas del cuadro de mando integral, incluyendo al compliance tributario como parte de esta.

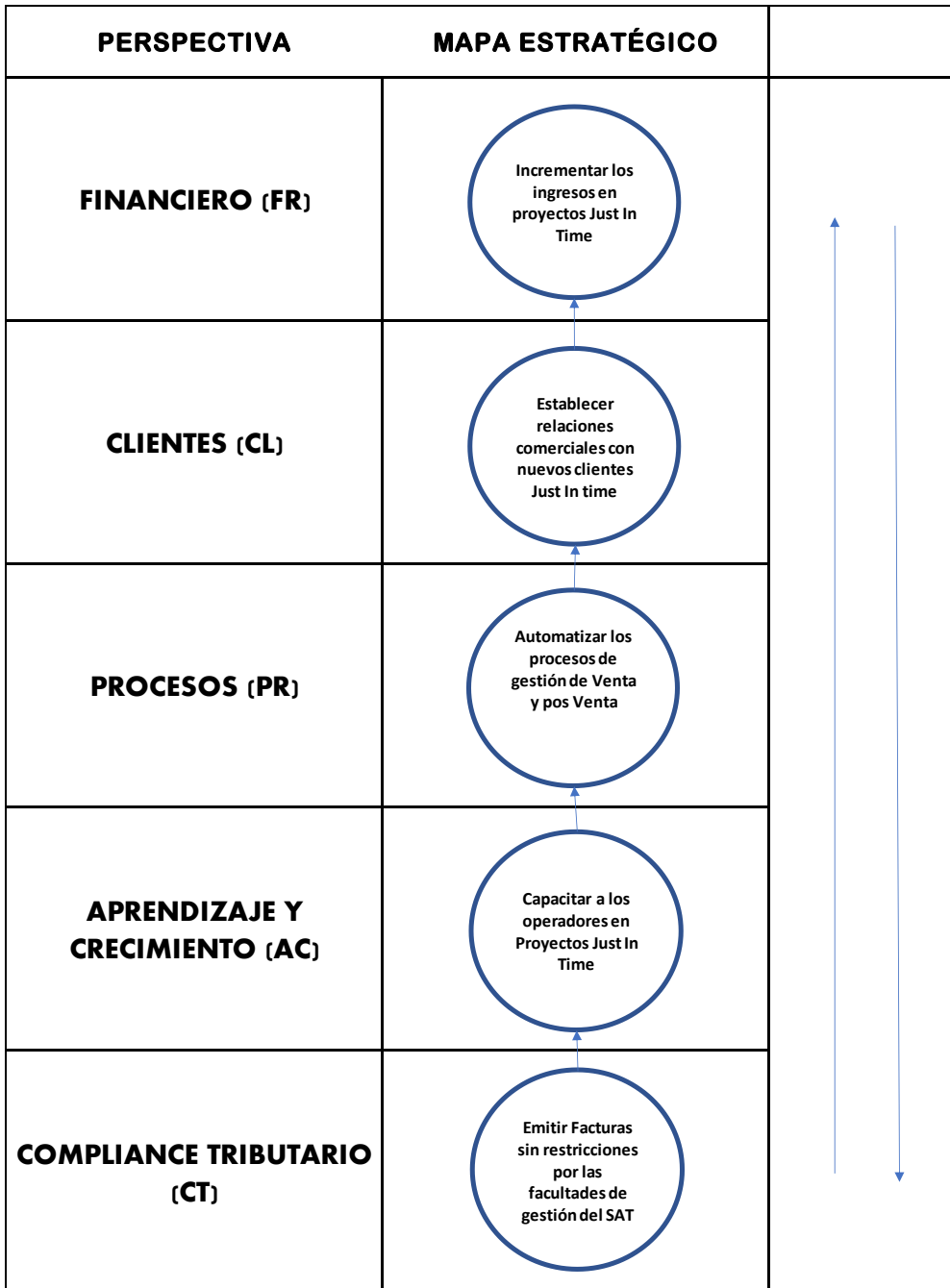
Quinto, realizar las declaraciones de objetivos para cada perspectiva del cuadro de mando integral.

Sexto, habrá que definir el liderazgo del cuadro de mando integral, ya que para ello se sugiere en todos los casos sea un responsable directo y en base al tipo, tamaño de la empresa, ya que el tiempo de seguimiento es continuo y permanente. La figura del régimen subordinado sería el más adecuado en estos casos, capacitado en materia de cumplimiento de obligaciones tributarias y combinado con gestión o administración de empresas.

Séptimo, determinar las líneas de mando y responsabilidad de las ejecuciones de las acciones, así como también la anotación de los resultados y su respectivo reporte.

Octavo, como todo plan tiene una mejora, es importante que el cuadro de mando integral se actualice de forma continua, considerando de rango los primeros 3 días después de que la nueva normatividad tributaria relativo a las facultades de gestión inicie su publicación, o en su caso se interprete una posible facultad de gestión por parte de la autoridad administrativa, incluso recomendaciones formales de un experto en materia tributaria.

Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia

c) Cuadro de mando integral; Control

En el cuadro anterior solo es un ejemplo de cómo podría quedar la estructura del cuadro de mando integral, incluyendo el compliance tributario como perspectiva. Hace falta desarrollar todos los objetivos relativos a la línea del tiempo del proyecto, ya que para ello dependerá en su mayoría el alcance que la empresa lo apruebe y por el otro el experto lo sugiera.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
TIPO DE OBJETIVO	MAPA ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN DE OBJETIVO	INDICADOR	MEJORA	PERIODO	RESPONSABLE	SEMÁFORO	
							RANGO DE VALORES	ESTATUS
FR	Incrementar los ingresos en proyectos Just In Time	Ganar 3 licitaciones para la cadena de suministro nivel 1 en el primer trimestre de 2024	Licitaciones	Inscripción a más licitaciones	Trimestral	Comercial	2-3 <2	
CL	Establecer relaciones comerciales con nuevos clientes Just In time	Elaborar 3 programa de convencimiento y retención de clientes nuevos con modelos Just In Time	Programas	Evaluación de los programas	Semanal	Comercial	2-3 <2	
PR	Automatizar los procesos de gestión de Venta y post Venta	Implementar en el primer trimestre de 2024, un sistema para la administración de las relaciones con clientes (CRM)	Cotizaciones	Aumento de cartera de clientes	Semanal	Comercial	85-100% < 85%	
AC	Capacitar a los operadores en Proyectos Just In Time	Inscribir los programas de capacitación a operadores enfocados a Proyectos Just In Time	Programas	Aceptación al 100%	Mensual	Capital Humano	85-100% < 85%	
CT	Emitir Facturas sin restricciones por las facultades de gestión del SAT	Integrar un expediente tributario y jurídico de la empresa	Documentos	Actualización de documentos	Semanal	Compliance Tributario	90-100% <90	
		Presentar la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta 30 días antes del último día que establece la Ley	Acuse de la Declaración	Disminuir 15 días sobre los 30 días ya establecidos.	Anual		>30 <30	
		Presentar declaraciones provisionales y definitivas a más tardar el día 17 del mes posterior a la obligación	Acuse de la Declaración	Presentar en los días 10 de cada mes las declaraciones	Mensual		<17 >17	
		Solicitar una verificación de domicilio fiscal, por cada sucursal y cuando hay un cambio en él.	Verificaciones	Mantener un expediente de las constancias de	Mensual		1< 1>	
		Presentar declaraciones provisionales y definitivas a más tardar el día 17 del mes posterior a la obligación	Acuse de la Declaración	Presentar en los días 10 de cada mes las declaraciones	Mensual		<17 >17	
		Verificar las cantidades e información numérica de las declaraciones coincidan con la contabilidad	Cruces	Realizar auditorías de informes	Mensual		85-100% < 85%	
		Mantener actualizados los datos de contacto para efectos fiscales (buzon tributario, expedientes, etc)	Acuses de aviso	Elaborar un expediente de contacto fiscal	Mensual		85-100% > 85%	

Fuente: Elaboración propia

a) Cuadro de mando; Cierre

Para efectos del cierre de la elaboración del cuadro de mando integral, se informará al jefe de mando inmediato para su revisión interna y en su caso externa.

Una vez revisada y firmada, será informada a todo el personal involucrado al cumplimiento tributario, las actividades a realizar y sus respectivos indicadores por el cual serán evaluados los resultados obtenidos

En esta etapa, es necesario llevar un control de actualización para su respectivo mantenimiento periódico del Cuadro de Mando Integral, lo cual puede ser de la siguiente manera:

Control de cambios y/o actualizaciones

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio	Iniciales del autor

Conclusión

Al término de la investigación se determinó que en las empresas es de vital importancia considerar aplicar o usar herramientas administrativas como el cuadro de mando integral y el compliance tributario como una alternativa para mitigar el impacto de las facultades de gestión del SAT, ya que permitirá optimizar su economía.

Por otro lado, también resulta muy importante que los profesionales inmersos en la materia tributaria, reciban capacitación en la aplicación del cuadro de mando integral, ya que, complementará su formación profesional y por ende generará un impacto positivo en las empresas.

Respecto a los resultados de la investigación de campo, arrojó que la unión del cuadro de mando integral con el conocimiento de compliance tributario resulta una oportunidad para los profesionales utilizar el cuadro de mando integral ya que, no lo han utilizado.

Por último, utilizando el cuadro de mando integral que incluya el compliance tributario, sirve como referencia en las empresas como un sistema de gestión que contra ataca de manera directa a las facultades de gestión, porque van enfocados a la productividad y efectividad.

Recomendaciones

Identificar los riesgos que pueda generar las facultades de gestión del Servicio de Administración Tributaria en las relaciones comerciales, será momento clave para diseñar los objetivos del cuadro de mando integral, por lo tanto, es necesario que la persona designada sea con un alto perfil de conocimiento técnico en materia tributaria, complementado con conocimiento y experiencia de procesos o en sistemas de gestión de Compliance.

Así mismo, considerar que el personal involucrado para coordinar el cuadro de mando integral, sea personal subordinado, ya que garantiza la dirección del mando de las metas y estrategias de la empresa, así como también estará más cerca de la realidad de las operaciones y funciones de toda la estructura organizacional.

Por último, desarrollar estrategias basados en control y prevención, el cuadro de mando integral con el compliance, son sistemas que se puedan aplicar en otras áreas de la empresa no solo en el de materia tributaria. Ya que solo para efectos de la investigación se aplicó de manera gráfica un ejemplo del cuadro de mando integral en una empresa, sin embargo, resulta oportunidad para extenderlo y aplicarlo en otras empresas.

Referencias

- Aguilar J.A. (2021) Derecho Procesal Fiscal
- Camisón, C. Dalmau, J. I. (2009). Introducción a los negocios y su gestión. Madrid: Pearson Educación.
- Cervantes, M.A. (2010). Fundamentos de Gobierno Corporativo. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento humano. Colombia. McGraw Hill.
- Código Fiscal de la Federación (2023)
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2023)
- Flores, Cervantes, R.L. y M.A. (2019). Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo. México: IMCP.
- Grados, J. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas
- Hernández, S. (2011). Introducción a la Administración. México: McGraw Hill.
- <https://ciep.mx/el-pago-de-impuestos-en-las-mipymes-mexicanas-determinantes-de-la-evasion/> Recuperado (30 de noviembre de 2023)
- [https://datamexico.org/es/profile/industry/professional-scientific-and-technical-services541#:~:text=Seg%C3%BAAn%20DENUE%202021%2C%20Servicios%20Profesionales,%20y%20Jalisco%20\(8%2C088\).](https://datamexico.org/es/profile/industry/professional-scientific-and-technical-services541#:~:text=Seg%C3%BAAn%20DENUE%202021%2C%20Servicios%20Profesionales,%20y%20Jalisco%20(8%2C088).) Recuperado (30 de noviembre de 2023)
- Kaplan R. y Norton D. (2002) El cuadro de Mando Integral
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (2023)
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (2023)
- Ley federal de los derechos del contribuyente (2023)
- Ley del Servicio de Administración Tributaria (2023)
- Ley Federal del Trabajo (2023)
- Mankiw, N. (2012). Principios de economía. México: Cengage Learning
- Manzanilla J.M. (2021) Gobierno Corporativo en las Sociedades Mercantiles
- Miranda, José, (1952). El tributo indígena en la Nueva España durante el siglo XVI, México. El Colegio de México.

Ocaña, J. (2013) Gestión de proyectos con mapas mentales I. Perú: Editorial Club Universitario.

Pimienta, J. (2012). Estrategias de enseñanza-aprendizaje. México: Pearson Educación.

Ramírez, Hurtado, S. y M.C. (2018). Consultoría empresarial, retos, reflexiones, y aprendizajes. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Socios y Asociados Croe y Gossler S.C. (2022) Compliance fiscal 2022

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación.