



AMIDI
Academia Mexicana
de Investigación y Docencia
en Innovación

GESTIÓN TRIBUTARIA PARA LA COMPETITIVIDAD

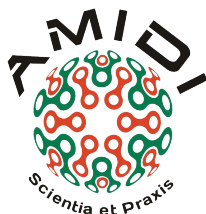
Una visión sistémica desde los negocios



César Vega Zárate

Gestión tributaria y competitividad

una visión sistémica desde los negocios



Gestión tributaria y competitividad

una visión sistémica desde los negocios

César Vega Zárate



Scientia et Praxis

AMIDI
Academia Mexicana
de Investigación y Docencia
en Innovación



Esta obra se encuentra bajo la licencia Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0), de Creative Commons. Usted puede descargar esta obra y distribuir en cualquier medio o formato dando crédito a los autores, pero no se permite su uso comercial ni la generación de obras derivadas.

Este libro fue sometido a un proceso de dictamen por pares doble ciego, de acuerdo con las normas establecidas por el Comité Editorial de la editorial Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI)

Primera edición, 2025

© D.R. 2025, Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI)

Av. Paseo de los Virreyes 920
Col. Virreyes Residencial
C.P. 45110, Zapopan, Jalisco, México
direccion@amidi.mx

Autor:

César Vega Zárate

Realización de imágenes:

Sergio Alejandro Pantoja Heredia

eISBN AMIDI: 978-607-26875-5-4

Hecho y editado en México

Made and edited in Mexico



Scientia et Praxis

AMIDI
Academia Mexicana
de Investigación y Docencia
en Innovación

Contenido

Introducción	9
PARTE UNO. La tributación en los negocios	11
¿Por qué y para qué tributar? La razón de ser	13
Dimensionamiento de las capacidades de un contribuyente	17
Causación de los tributos y el sistema tributario	18
Importancia del Derecho en la acción del tributo.	22
El fenómeno tributario ante la gestión de las empresas	23
PARTE DOS. De la teoría a la práctica en la tributación	27
Dimensión MICRO	29
Teoría 1. General de Sistemas	29
Teoría 2. De la Contingencia	30
Teoría 3. De las Capacidades y Recursos	32
Dimensión MACRO	38
Teoría 1. Tributaria	38
Fundamentación teórica de un sistema tributario	40
Teoría Institucional: la participación del Estado	40
PARTE TRES. La Gestión Tributaria de las empresas	43
Perspectivas de la empresa ante fenómenos externos	43
Concepto de gestión tributaria	46
Fases de la gestión tributaria	48
Modelo de gestión tributaria	51
Conclusiones	53
Fuentes de información	57

Introducción

Es cierto que hablar sobre aspectos fiscales o la también denominada tributación en los negocios es un tema serio que llega a ser hasta delicado, con muchos tecnicismos, complicaciones de cálculo y otros factores relacionados con los cambios constantes de las leyes fiscales, lo que puede orillar a que los negocios atiendan sus obligaciones fiscales sin sacarles beneficios.

Sin embargo, la forma en que la tributación es aplicada hoy día en el ámbito empresarial podría dar un giro importante al tratar de comprenderla desde el interior de los negocios, siendo pieza fundamental la gestión. En el entendido de que la tributación proviene del exterior de los negocios, es decir, en su entorno, por así establecerlo las disposiciones fiscales en turno, un elemento clave que hay que revalorizar es cómo los negocios interiorizan el denominado fenómeno tributario y lo transforman en acciones concretas, específicas y bien delimitadas de acuerdo con la naturaleza económica del negocio, dando origen a lo que se conoce como gestión fiscal.

Profesionalmente, la gestión fiscal de todo negocio debe alinearse con el cumplimiento de las obligaciones fiscales que se tengan, incidiendo en generar un desempeño tributario en cuanto a sus obligaciones. No obstante, cómo se generan estos resultados depende de las capacidades y recursos para definir una gestión fiscal más inteligente, vista y entendida como una estrategia organizacional que garantice diversos objetivos.

Es así como nace el interés de este libro, cuya intención es reflexionar y revalorar los esfuerzos y estrategias que todo negocio pone en práctica para atender el tema de impuestos y no ser sujeto de multas u otras sanciones que de que podría ser merecedor. El objetivo de este libro es explicar en términos más sencillos cómo la gestión tributaria del negocio puede convertirse en una ventaja que genere competitividad en ámbitos de resultados y desempeños, a partir de una sistematización de algunos elementos que son medibles y cuantificables y que no son solo el pago de impuestos.

Sin duda alguna, lo que busca todo negocio durante su existencia, aparte de generar utilidades, es definir ventajas competitivas que le permitan permanecer en su entorno a partir de sus características y atributos. Para esto, es necesario que desde su interior se establezcan un conjunto de estrategias que con el paso del tiempo se consoliden y se defina una ventaja competitiva. Es así como se enfatiza el interés de considerar que la propia gestión fiscal se convierta en una ventaja competitiva que nazca desde el interior, es decir, desde la propia gestión previamente diseñada y ejecutada de forma tal que no solo permita pagar los impuestos, sino también que sirva como elemento detonador para estrategias fiscales más inteligentes.

Para lograrlo, hay que reconocer que todo negocio tiene capacidades, habilidades, conocimiento, experiencia y otros atributos que atenderán al fenómeno tributario, y revalorizar los procesos internos que garanticen y tranquilicen al contribuyente. Por tal motivo, en este libro se definen conceptos como gestión fiscal, capacidad tributaria, fenómeno tributario, entre otros, llegando a sistematizar este tipo de gestión en diferentes etapas o fases que sirven de guía para establecer un sistema de gestión más centrada en la tributación.

Sin duda, este libro es un primer esfuerzo por comprender cómo la tributación puede convertirse en una fortaleza en la empresa y no rivalizar con el fenómeno tributario, sino más que todo enfrentarlo, adoptarlo e interiorizarlo en una gestión tributaria efectiva vista y medida desde el ámbito de las organizaciones. Este gran esfuerzo por presentar el siguiente libro nace como un interés personal en contar con referencias que consideren que la tributación puede ser medida y comprendida en términos organizacionales y puede verse adaptada a las necesidades de los negocios.

PARTE UNO

La tributación en los negocios

El mundo de los negocios está compuesto por actores altamente interesados en alcanzar sus propósitos para permanecer en su entorno y prosperar con el tiempo. Para alcanzar lo anterior no solo se requiere establecer una meta, un objetivo, un interés, sino que es también necesario que en el negocio (ya sea individual o colectivo) se construya un dinamismo entre los participantes y el dinero, siendo este último el interés principal del capitalista. Así, el sentido y la naturaleza de las actividades económicas cobran importancia para generar un desarrollo pleno en un contexto determinado. Para lograr lo anterior, es necesario que cada negocio sea capaz de autoadministrarse de una forma inteligente que le permita guiar su actuación hacia sus intereses propios, cuyo protagonista, por así llamarlo, debe ser su propia gestión.

La apreciación se convierte en un elemento importante que debe plasmarse en diferentes esquemas financieros y que todo negocio debe poner en práctica, donde la administración y la economía, ambas en las ciencias sociales, hacen un dúo perfecto para que la riqueza se entienda en el mundo económico.

Siendo entonces la riqueza como un punto en común entre las disciplinas antes mencionadas, este término, sin el afán de profundizar, en la gestión de los negocios puede vislumbrarse como una utilidad, una ganancia, la generación de un dividendo,

entre otros, o bien, estar relacionada hasta términos de lograr un ahorro altamente significativo que podría serle de gran utilidad y así generar más dinero al menor esfuerzo y al menor costo. Pero lo anterior no siempre garantiza obtener los mismos resultados, pues participan diversos elementos que de algún modo pueden traducirse en muchos números que sin dudar deben enfrentar para poder subsistir. En este sentido, la gestión administrativa forma parte de su realidad, cuyo interés no debe ser solamente lo económico, sino también lo administrativo.

En el ámbito administrativo, toda organización está en un contexto en el que participan diversos agentes que interactúan con ella, cuya participación define un comportamiento interesado en generar la riqueza en sus actividades económicas. Por eso, es necesario reconocer que la empresa debe existir según el resultado de actos dirigidos que nacen en su interior, que es un ser viviente forzosamente vinculado con su entorno, construyéndose relaciones con actores participantes donde cada uno tiene intereses diversos, pasando desde un proveedor, un cliente, un inversionista, hasta la sociedad en sí, para satisfacerlo. En este punto, debemos destacar que uno de los agentes externos que tiene un gran interés en observar en las empresas lo que hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen, y que a veces puede obstaculizar los fines propios del negocio, es el *Gobierno*.

Con el rol del Gobierno y su función en toda sociedad, hay que reconocer que existe una configuración institucional dada por las acepciones que manifiesta de acuerdo con su ámbito de aplicación. Partiendo de una noción plenamente social, entendemos que la función del Gobierno es la de convertirse en un sujeto proveedor de satisfactores sociales para sus gobernados, el cual verá el éxito de su función en el grado de satisfacción generado. En la sociología como campo de conocimiento existe un área específica llamada *sociología empresarial*, a la que le atañe el impacto de las empresas en la sociedad y cómo se inserta la ideología del negocio para un fin social. Lo anterior debe relacionarse con la dimensión política que ejerce el Gobierno, que enmarcado bajo la noción del Estado se construye en una institución que impone las *reglas del*

juego, por así llamarlo, y que con la ayuda de la disciplina jurídica pone orden a las relaciones entre la sociedad y el Estado.

Otra acepción importante es la administrativa, definida por su aparato estructural que la conforma, en el que se organiza y define su operatividad mediante poderes públicos y secretarías de Estado, donde funciones, acciones, metas, alcances y otros criterios sirven para organizar a la sociedad y crear satisfacción social. Pero parte de la operatividad anterior no es posible sin recursos económicos, y así considera la participación obligatoria de los agentes económicos identificables como parte de la generación de parte de esa riqueza mencionada. Así se destaca la participación de las empresas como agentes atractivos para el Estado, denominándolas en un ámbito recaudatorio como contribuyentes.

¿Por qué y para qué tributar? La razón de ser

Tributar, entendido como una acción específica, en el ámbito empresarial, consiste en contribuir al Estado por una obligación ineludible, cuya razón está justificada en el sostenimiento del gasto público para atender necesidades sociales. Debemos recordar que, en el contexto mexicano, todo se deriva de una obligación contenida en la denominada Carta Magna, la cual dicta lo siguiente:

Art. 31. Son obligaciones de los mexicanos:

[...]

IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes fiscales.

Lo anterior tiene impacto en diferentes dimensiones de los empresarios, tanto en lo contable como en lo financiero y legal, cuyo incumplimiento origina una sanción. No obstante, la finalidad de contribuir con parte de la riqueza generada persigue una esencia social, mientras el Estado recauda dichos ingresos como una de sus funciones financieras principales, transformándose su aplicación en servicios públicos que garanticen calidad entre la ciudadanía. Lo anterior tiene como punto de partida una percepción

de tipo económica, reflejada en la obra de Adam Smith denominada “Una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las Naciones” en el año 1776, específicamente en su libro V, en el que se menciona la importancia que tienen los tributos para un Estado con el único fin de dar un beneficio y progreso a toda nación.

Así, derivado de lo anterior, el Estado comienza a definir su estructura de recaudación, la cual se ve reflejada en un *sistema tributario* que sigue la intencionalidad de una política pública, capaz de fortalecer tal sistema con una estructura sólida que fomente una estabilidad en los negocios. Bajo este contexto, todo sistema tributario debe contar con una estructura dinámica que permita establecer las condiciones mínimas necesarias para establecer procedimientos de recaudación que los contribuyentes deben atender.

En un sentido pragmático, la imposición de un marco tributario para todo negocio no debe impactar negativamente sobre su gestión, sino que, por el contrario, debe incorporarlo en su funcionamiento organizacional y transformarlo en acciones precisas para continuar en su mercado. No obstante, lo anterior parece hoy día una tarea complicada.

Para una mejor comprensión, todo sistema tributario materializa una política tributaria que todo país debe definir en medios efectivos de recaudación de los contribuyentes según su capacidad económica en un periodo determinado, traducidos en ingresos públicos. Así, un sistema tributario debe contar con un conjunto de características que le permitan desarrollarse en términos de equidad, justicia, seguridad ciudadana y demás elementos que incentiven a los contribuyentes a pagar sus obligaciones fiscales. En esta parte se presenta la disciplina del derecho para asegurar el cumplimiento efectivo de los causantes y una fiscalización y aplicación adecuada de esos recursos.

El impacto de una estructura tributaria, como el de incidir en la conducta de la sociedad ante la tentativa de pagar o no, requiere de un sistema que motive que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones según sus condiciones administrativas, económicas y jurídicas, y hasta sociales, reflejadas en un cumplimiento oportuno.

La noción teórica en el ámbito de la tributación en los negocios explica que todo Estado, basado en su poder, cuenta con una

capacidad intrínseca para imponer y exigir sobre sus gobernados ciertos tributos, entendidos como cargas económicas adicionales que deberán ser aportadas por los contribuyentes para el funcionamiento de la sociedad, y reflejadas en beneficios sociales compartidos. Es por ello que, trasladando dicha idea en un sentido político, parte de la gestión pública tributaria se convierte en un instrumento importante para que todo país recaude exitosamente, teniéndose como apoyo un sistema tributario que contribuya a un desarrollo económico sostenido, cuyos resultados transformados en satisfactores sociales sirvan para hacer una valoración de la gestión pública.

De manera esquemática, la tributación puede quedar resumida como se muestra en la figura 1:

Figura 1. Extensión de la teoría tributaria



De manera general, cada país exige recaudar sus ingresos públicos a partir de las capacidades económicas de los contribuyentes como resultado de la realización de alguna actividad económica que, bajo la legislación fiscal, sea considerada objeto

de tributación, buscándose la obtención de recursos económicos suficientes para satisfacer necesidades sociales y, en consecuencia, se fortalezca una economía pública.

De este modo, el establecimiento las condiciones tributarias impuestas depende del análisis de sus condiciones económicas. Por consecuencia, la definición de leyes fiscales, normas, reglamentos y demás instrumentos para fiscalizar recursos, deberán ser acordes a una realidad actual. En sentido estricto, la forma en que se captan los tributos de los agentes económicos se define por su capacidad económica.

Ahora bien, la disciplina financiera se hace latente a partir de las *finanzas públicas*, plasmada en una buena recaudación y distribución de recursos a través de diversas modalidades administrativas por parte del Gobierno y de sus gobernados, haciéndose necesaria la participación de la disciplina jurídica, sirviendo como pieza fundamental que complementa el definir un marco regulatorio que se circunscribe a la relación *Estado-contribuyente*, bajo el cumplimiento de ciertos principios jurídicos en el momento de recaudación de tributos. En suma, la finalidad de tributar está orientada a una finalidad social, que es la satisfacción de la sociedad a través de servicios públicos, ámbito en el cual la administración pública cobra sentido e impera.

Es entonces que al referirse al término *sistema tributario*, forzosamente lo debemos relacionar con *administración tributaria*. Los esfuerzos puestos en práctica por el Estado, representado por un gabinete, secretaría o departamento en particular, cuyo interés central es ejercer las políticas tributarias y administrar los tributos recaudados, son una tarea sumamente importante para la sociedad. Así, la administración tributaria aparece como un conjunto de órganos y funciones inmersos en la administración pública que pretenden cumplir las obligaciones y deberes tributarios.

Dimensionamiento de las capacidades de un contribuyente

Aunado todo lo anterior con la actividad de los negocios, son precisamente los contribuyentes quienes desempeñan un rol importante en la administración pública y en la recaudación de impuestos, donde cada una de estas cuenta con una participación directa en la actividad financiera del Estado a partir de las capacidades económicas que generan en un periodo determinado.

Entendiendo una capacidad económica como la cualidad que adquiere un ente económico para generar un ingreso, una utilidad y/o una renta como consecuencia directa de sus actividades empresariales, es precisamente este tipo de capacidad la que hace que se conviertan en contribuyentes. La identificación de capacidades para la teoría tributaria se encuentra expresada en lo que podríamos denominar dimensionamiento de capacidades, entendiéndose como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Dimensionamiento de las capacidades según la teoría tributaria



Fuente: Elaboración propia.

La idea principal es que la capacidad económica define una capacidad contributiva. El sentido económico de tal capacidad se basa en múltiples factores que hacen que las empresas generen riqueza y utilidades. Por otro lado, la trasposición de dicho con-

cepto en un sentido tributario significa que las empresas definan su capacidad contributiva conforme a la capacidad anterior, donde la disciplina jurídica y las políticas públicas del contexto del cual se forme parte contribuyen a crear un marco regulatorio.

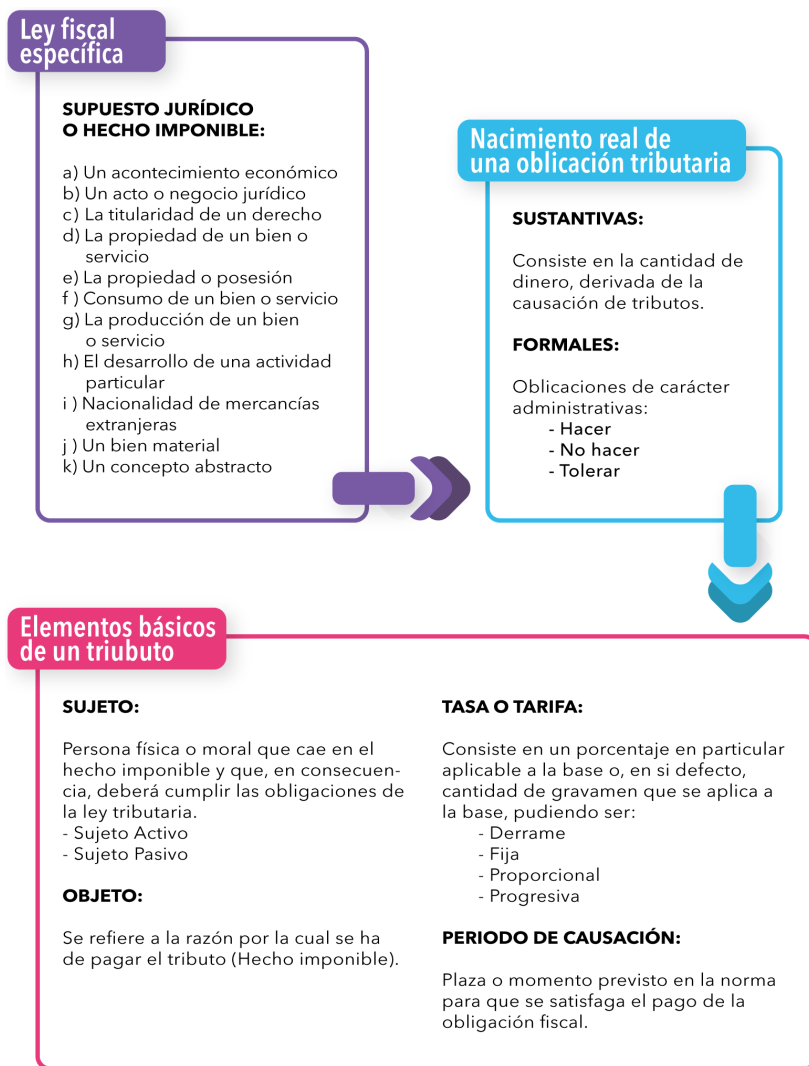
Partiendo del siguiente cuestionamiento: *¿En qué momento una capacidad económica se convierte en capacidad contributiva?* La respuesta sería: *cuando la empresa genera riqueza y*, derivado de la obligación de contribuir con el gasto público, dicha capacidad la reconoce el Gobierno, donde parte de esta le corresponde. Así de simple. En otras palabras, cuando esta ya es exigible por el Estado. En la legislación tributaria actual en México estamos hablando de una tasa del 35 % de contribución de riqueza para una persona física, y un 30 % para una empresa en el caso del impuesto sobre la renta.

Como se puede apreciar en la figura 2, hay dos sentidos: el económico y el jurídico, donde en el segundo se hace presente el derecho como disciplina importante; puesto que la acción de tributar aparte de un sentido teórico, económico y social, debe su existencia a un sentido jurídico por diversas razones, siendo la principal por estar regulada en nuestra Carta Magna en el artículo ya referenciado. Es entonces que la identificación y vinculación de estas capacidades es de gran interés para el Estado, ya que la creación de un sistema impositivo es lo que le da vida a dicha interacción.

Causación de los tributos y el sistema tributario

Un término usado en el mundo tributario es: causación, del que se derivan varias acepciones. En términos simples, debemos entenderlo como el momento en el que un individuo cae en la obligación de convertirse en contribuyente. No obstante, para que se adquiera tal estatus, además de generar una riqueza o ingreso, es necesario que exista una ley de carácter fiscal que explique de manera precisa la obligación de pagar un impuesto. De manera gráfica, en la figura 3 podemos ver la incidencia tributaria, esto es, la causación de las contribuciones.

Figura 3. Causación tributaria



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, como ya fue mencionado, siempre debe existir una ley fiscal de la cual se derive algún supuesto jurídico o, como se conoce en el ámbito del derecho fiscal, el *hecho imponible*, el cual se puede materializar en diversos acontecimientos,

tales como un acto, actividad general o específica, la propiedad, entre otros, los cuales deben coincidir con la actividad económica del causante. Posteriormente, se definen las obligaciones derivadas de tal ley fiscal para comenzar con el análisis de los elementos básicos del tributo: sujeto, objeto, base, tasa o tarifa y el periodo de causación.

La participación del Estado con su política tributaria se convierte en un elemento importante que deben considerar las empresas ante el ejercicio de sus actividades cotidianas. Diseñar e implementar una política tributaria se traduce en un sistema tributario del que derivan unas leyes y normas fiscales que permitan cumplir la actividad financiera del Estado y que los ciudadanos cuenten con servicios públicos. Entonces, una tarea importante del Estado es definir un sistema tributario adaptado a la realidad social presente.

Tradicionalmente, un sistema fiscal se encuentra estructurado por tres pilares básicos (figura 4).

Figura 4. Sistemas genéricos de tributación



Fuente: Elaboración propia.

Sin orden específico, en primer lugar, podemos definir a los *impuestos directos* como aquellos que gravan la renta o el ingreso de los agentes contributivos como consecuencia de sus actividades, distinguiéndose personas físicas o personas morales. El ejemplo más común es el impuesto sobre la renta en México, que grava un ingreso, una utilidad o una ganancia y que se paga de manera anual.

Por otro lado, tenemos a los *impuestos indirectos*, los cuales no distinguen sujetos, sino que se interesan en poner cargas impositivas a las transacciones, particularmente el consumo, y a ciertas actividades especiales. En este rubro, encontramos al impuesto al valor agregado, el impuesto especial sobre la producción y servicios, entre otros, los cuales gravan alguna actividad o acto en específico, ya sea general o específico, y que recaen directamente sobre el consumidor final, es decir, el comprador de bienes y/o servicios con característica de realizar pagos de carácter mensuales y definitivos, lo que significa que no se hará pago anualizado.

Finalmente, se encuentran las *cotizaciones sociales*, cuyo origen se detecta en las masas salariales dentro de los contribuyentes como parte de una necesidad de contratar recurso humano que contribuya a sus fines, cuyos pagos se encuentran sujetos al cumplimiento de obligaciones fiscales destinadas a asegurar el financiamiento de la protección social, particularmente en atención médica. En este sentido, encontramos las cuotas al seguro social en sus diversas ramas de seguridad social, las cuales están definidas de acuerdo con un salario pactado y demás condiciones laborales establecidas en las disposiciones relativas al tema.

Actualmente, en el contexto fiscal mexicano a escala federal encontramos las clasificaciones mostradas en la tabla 1.

Entonces, es tarea del Estado definir cada uno de estos pilares de una manera más precisa que permita que su recaudación sea realizada en términos de eficiencia y eficacia contributiva, emitiendo leyes fiscales que incentiven y motiven el crecimiento y desarrollo de un país, bajo un proceso de concientización ciudadana. Según lo anterior, la combinación de estas características dotará de estabilidad jurídica a las empresas ante sus obligaciones ante el fisco, dando como resultado un sistema tributario que no solo se limite

a definir reglas que faciliten la recaudación de tributos por parte del Estado, sino que también se analice la contraparte, el sentir de las empresas en sí.

Tabla 1. Estructuración del sistema impositivo federal en México

CLASIFICACIÓN	NOMBRE
Directos	Impuesto sobre la Renta (ISR)
Indirectos o sobre el consumo	Impuesto al Valor Agregado (IVA) Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) Impuesto sobre Automóviles Nuevos (ISAN)
Comercio Exterior	Impuestos Generales a la Importación y Exportación
Contribuciones	Aportaciones de Seguridad Social (IMSS e INFONAVIT)

Fuente: Elaboración propia.

Sin duda, reconocer la capacidad contributiva bajo la perspectiva empresarial representa una forma de valorar el sistema impositivo, que podría servir como pieza para generar ventaja competitiva. La falta de atención tanto la disciplina económica, jurídica y económica por valorar a la acción pública tributaria incidida en la gestión organizacional de los agentes contributivos, permitiría hacer una valoración del rol del Estado. Lo anterior es una tarea que parece complicada, pero si comenzamos a poner más atención a la gestión empresarial en un sentido tributario que hacen los contribuyentes, se podrán obtener mejores resultados.

Importancia del derecho en la acción del tributo

Sin duda alguna, la presencia de la disciplina jurídica ante la tributación de las empresas cobra gran importancia desde el punto de vista de regular la conducta de las empresas ante la realidad de un pago como parte de sus obligaciones. Es por ello que la materialización de las acciones del Estado ante sus ciudadanos requiere de una rama del derecho que se especialice en regular

tal relación. Así se presenta el derecho fiscal, como necesidad de delimitar el comportamiento de tales sujetos al exigir el cobro de los tributos, cuyo grado de aportación se sustenta en unos principios jurídicos básicos que tratan la realidad económica ante la disciplina del derecho.

De este modo, es el derecho fiscal el que tiene contacto directo con las organizaciones, ya que este define los criterios del Estado materializados en normas fiscales y que definen cómo un contribuyente debe pagar sus obligaciones. La importancia que tal rama sobre las empresas contribuyentes es vital para que estas realicen sus actividades cotidianas atendiendo a los requerimientos mínimos de cumplimiento, pues de lo contrario serán merecedoras de sanciones de diversas maneras.

La manera en que el derecho fiscal se inserta en la realidad económica de una empresa nace cuando se define una relación tributaria, tal y como se explicó en párrafos anteriores, derivado de un vínculo que nace por el hecho de que un sujeto deudor (contribuyente) cae en un supuesto que se encuentra en una ley fiscal y, por ende, un sujeto activo (Estado) ejerce su potestad tributaria para cobro sobre el deudor de parte de su riqueza generada en un tiempo determinado. Así podemos empezar a hablar del fenómeno tributario.

El fenómeno tributario ante la gestión de las empresas

El tributar está relacionado con la actividad económica del causante, lo que hace que se defina un grado de dependencia y se establezca una relación dinámica, donde el contexto impositivo se hace presente en la gestión de las empresas con fines lucrativos. Eso conlleva a que las empresas inserten en su gestión administrativa la variable fiscal, o bien se preocupen por definir una gestión tributaria en su interior, lo cual es un elemento clave de subsistencia en su entorno, sirviéndoles como una ventaja que puede generarles competitividad.

No obstante, la base teórica anterior explica que un sistema tributario debe reflejarse en una recaudación efectiva que, bajo la óptica de las finanzas públicas, aparte de generar un crecimiento

y desarrollo económico aliente a que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones. Sin embargo, al parecer el sistema tributario mexicano ha presentado un conjunto de medicaciones que orienta a que su recaudación no sea la esperada. Para entender mejor el tema, nos atrevemos a definir el fenómeno tributario del modo siguiente: conjunto de leyes, normas, reglas y demás disposiciones impositivas emanadas del Estado para exigir a los contribuyentes en función de su territorio el pago oportuno de una parte de sus ingresos, por generar una capacidad económica durante un tiempo determinado y cumplir.

En términos prácticos, el contribuyente capta este fenómeno tributario en primera instancia mediante leyes fiscales, clasificados por ámbitos de aplicación, surgiendo disposiciones federales, estatales y municipales.

Figura 5. Aplicabilidad de la normativa fiscal en el México actual



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que la clasificación anterior está fundamentada desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que le da existencia al ámbito de aplicabilidad. Las empresas deben identificar sus derechos y sus obligaciones fiscales no solo en un ámbito federal, sino también estatal y municipal, y eso puede significar una carga al empresario, pero sabe que debe apegarse a ellas. Por eso, consideramos importante conocer cómo el contexto normativo les afecta y/o repercute y hasta condiciona, siendo

estas las que resienten en sus estructuras internas las fortalezas y/o debilidades de su sistema tributario imperante.

Analizando lo anterior bajo la óptica de la disciplina administrativa, el cumplimiento de las empresas como contribuyentes ante su ambiente tributario se traduce en acciones internas destinadas a pagar o informar sobre su situación fiscal. La falta de revalorización de esas acciones internas puestas en práctica es necesaria para comprender la importancia de su gestión ordinaria para generar resultados que no afecten su existencia en su entorno, como hemos mencionado antes.

En México es el Servicio de Administración Tributaria (SAT), como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el ente responsable de la recaudación de los tributos a escala federal, así como otras actividades relacionadas en funciones de comercio exterior. Dicho ente tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que tanto las empresas como las personas físicas contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público en los términos constitucionales, así como la de fiscalizarlos para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras que le atañan como parte de una política pública tributaria. Es así, entonces, que las funciones principales que tiene esta dependencia son la recaudar y/o fiscalizar.

Para lo anterior, dicho organismo tiene una estructura diversa que define los criterios recaudatorios básicos para que los contribuyentes se apeguen a su cuerpo normativo que permita efficientizar en su cumplimiento, desde su causación hasta liquidación de sus adeudos fiscales.

Esta dependencia guarda estrecha relación con las empresas encargadas de la parte administrativa de la recaudación de los tributos, cuya responsabilidad es imperante y necesaria, aplicando las disposiciones fiscales vigentes. Su diversa operatividad como parte de una estructura administrativa del Gobierno es de gran interés y preocupación para las empresas, pues el contacto que se tiene con la gestión y operatividad de los negocios es alta, convirtiéndose así en herramienta fundamental para las finanzas públicas del país.

Es entonces que la presencia del fenómeno tributario es un factor importante que deben considerar todos los causantes, inde-

pendientemente de si se es persona física o moral. Así, la inserción de tal fenómeno dentro de su gestión es algo que deben tomar en cuenta para el ejercicio de sus actividades, acompañada de un sistema tributario que realmente les permita atender su fenómeno tributario, cumplir y, en consecuencia, permanecer en su entorno. La fiscalidad constituye una variable presente en la dinámica empresarial, cuya atención no debe limitarse al mero cumplimiento, sino asumirse como parte de una responsabilidad social que se traduce en la provisión de servicios públicos, conforme lo establecen diversas teorías económicas y sociales. En este sentido, resulta fundamental valorar la gestión administrativa interna que cada empresa implementa para enfrentar su fenómeno tributario, reconociéndola como un componente estratégico que puede incidir en su desempeño organizacional.

En palabras de Cadrazco-Parra *et al.* (2020), para el “enfoque de las capacidades dinámicas, el ambiente en el que desempeñan las empresas es muy importante debido a la gran influencia que este ejerce en su desempeño”, lo cual es resultado de un dinamismo con sus actores, entorno y resultados, tal y como lo conforma la gestión tributaria, de igual modo.

Figura 6. Intervención del fenómeno tributario en la gestión empresarial



Fuente: Elaboración propia.

PARTE DOS

De la teoría a la práctica en la tributación

Una vez comprendido que la tributación debe concebirse como un fenómeno, siempre es importante conocer la manera en que esta se ha ido insertando en el andar diario de toda empresa. En el mundo académico, la teoría es una manera de comprender cómo una realidad ha sido estudiada y abordada desde diferentes enfoques y así contrastarla con la realidad. En términos más simples: *lo que debe ser y lo que es* (teoría vs. práctica). Partiendo de lo anterior, vale la pena conocer qué teorías pueden estar relacionadas con la tributación y así comprender la realidad económica de los negocios.

Hasta este momento se ha enfatizado la manera en que las empresas mantienen un contacto con lo que denominamos fenómeno tributario, el cual cobra importancia en su gestión interna y se debe tomar en cuenta como una necesidad por enfrentarse a un entorno cambiante que puede alterar su estabilidad empresarial, convirtiéndose el *pagar impuestos* en un factor de contingencia.

Es entonces que, hoy en día, referirse a la gestión empresarial no debe entenderse únicamente como el resultado de acciones internas dirigidas por la organización, sino también como un proceso inteligente que sincroniza dichas acciones con su entorno, estableciendo relaciones estratégicas con los actores clave que lo conforman. Por tanto, la importancia de comprender la gestión tributaria de las empresas obedece a dicha manera.

Lo anterior representa una forma de acercarse a la realidad empresarial en términos de la administración como disciplina del conocimiento en las ciencias sociales. Bajo esta perspectiva, la gestión empresarial está dada en función de la identificación de sus capacidades y recursos que se van forjando conforme se desenvuelven en su medio. Por ejemplo, una capacidad productiva en función de las demandas de sus clientes, una capacidad adaptativa originada por la determinación de varios sistemas externos que la condicionan, una capacidad económica dada por el manejo de las finanzas, entre otras, las cuales se ven transformadas en sistemas de gestión.

Por tanto, el reconocimiento de la comunicación de la empresa con un entorno empresarial requiere ser comprendido para que las organizaciones interpreten y hagan partícipe en su mecanismo interno factores externos, vislumbrándose el alcance que tiene para sus fines tanto sociales como económicos. Bajo esta óptica, la comunicación se da entre un entorno *micro-macro*, donde en el primero se encuentra la empresa y en el segundo su entorno, lo que implica comenzar a percibirla como un sistema vivo y social, y no solo como un agente económico, tal y como se les atribuye normalmente bajo una visión completamente capitalista.

Para entender e incorporar en tal gestión los fenómenos del exterior, principalmente el derivado de las acciones impositivas en materia tributaria del Estado, es necesario tener una óptica mucho más administrativa que política o económica que nos permita comprender el término de gestión fiscal. Así, consideramos comprender el fenómeno tributario bajo dos vertientes teóricas: una que provenga del entorno del negocio (macro) y otra que se origine en el interior de la empresa, particularmente en su gestión (micro), cuya relación dinámica debe analizarse y explicar la razón de ser de una tributación efectiva. En otras palabras, presentamos estas teorías divididas en dos grandes dimensiones: una micro, que enfatiza la importancia del entorno en el interior de las empresas, y una macro, que permea el fenómeno tributario como una externalidad de interés para la empresa y que nace en su contexto, del cual no tiene posibilidad de cambio, pero sí de adaptarse a esta.

Dimensión micro

Teoría 1. General de sistemas

Se trata de un enfoque basado en la ideología de Beterlanfy (1956), como una revelación ante la escuela de las relaciones humanas de la administración, cuyo pensamiento central se encuentra basado en las ciencias naturales, cuya premisa principal radica en considerar que todo sistema tiende a interaccionar con su entorno, atributo que considera como *abierto*.

Dicha percepción nace como un modelo natural adoptado por las ciencias sociales, cuya idea central es entender el entorno de una organización y reconocer que su funcionalidad no puede darse por sí misma, sino que requiere de una interacción continua con su entorno para encontrar un cierto equilibrio. Para alcanzarlo, se requiere crear diferentes mecanismos reguladores para definir un estado dado.

Figura 7. Enfoque de la teoría general de sistemas abiertos



Fuente: Tomada de Sarabia (1995: 83).

La comparación de la organización como un ser viviente refleja un sistema de naturaleza abierto, el cual busca establecer una relación

de equilibrio con su entorno, acompañado por el reconocimiento de fuerzas externas incidentes sobre sus estructuras y gestar administrativo. Así, el esfuerzo de la sociología para hacer una comprensión de la realidad basada en un vínculo macro-micro, y viceversa, ha significado una considerable actividad mental para identificar el posible grado de interacción existente entre ambos niveles (Alexander y Giesen, 1987), dándose una explicación mucho más coherente y convincente de los hechos sociales que rodean a tal dicotomía.

La aplicabilidad de la teoría general de sistemas se centra en reconocer dos aspectos: que la organización debe considerarse un sistema de naturaleza abierto, en la medida en que existen variables que deben incorporarse en su gestión, particularmente la deriva de su sistema impositivo, que impacta de manera administrativa. Y segundo, la valoración que puede darse de un sistema tributario, traducido en generar una ventaja competitiva para la empresa, implicando una transmisión de la variable *poder*.

El atributo sirve a la empresa para establecer estrategias operativas, definición de planes de actuación, estructuración de sistemas, entre otros, que hacen operacionalizar los eventos de su entorno o que, en su caso, los atienda, por así llamarlo.

Es así como la combinación de la noción de esta teoría con el fenómeno tributario de toda empresa logra encontrar un sentido lógico para comprender de qué forma esta incorpora dicha externalidad en su tejido organizacional, lo capitaliza y puede llegar a procesar para definir una actuación administrativa coherente con su realidad vivida. Lo anterior no es tarea fácil, puesto que se requieren diversos elementos y factores que participen para que entre ellos logren generar una estabilidad en el sistema, que viene siendo la empresa.

Teoría 2. De la contingencia

Otra teoría que pone a reflexionar en el dinamismo entre la empresa y su ambiente tributario es la de la contingencia. En 1964, Fred Fiedler fue positivista; los estudios empíricos entre la administración científica, la corriente humanista y la teoría de sistemas nacen del enfoque teórico, cuyo resultado consistió en

poner atención al medio ambiente o entorno de las organizaciones, mientras condiciona la acción administrativa.

Su valiosa aportación permite comprender desde el interior de la empresa el importante rol de la gestión desde el grado de conocimiento del medio ambiente y que incide en la empresa, a partir de la identificación de variables que afectan y pueden desequilibrar a la empresa, considerada un gran sistema, reconfigurándola y determinando cursos de acción más específicos. En otras palabras, dicha teoría parte de la noción de que no hay nada absoluto en las empresas, ya que todo es relativo y siempre depende de algún factor, creando que la estructura organizacional y su funcionamiento dependa de la relación que guarde con su ambiente externo.

Es entonces donde se destaca el valor y la importancia que ejerce el entorno, o llámese también medio ambiente, de las empresas, donde es precisamente que se convierte dicha parte en fuente primaria orientadora de la acción empresarial tendiente a definir estructuras organizacionales, cuyas fuerzas son controladas por la propia empresa a partir de su gestión, cuyo acoplamiento deberá conducir a un equilibrio sostenido. Así, la noción de la teoría consiste en que la estructura de una empresa y su funcionamiento dependen de la interfaz con el ambiente externo en el que se encuentra inmersa.

Es de vital importancia este enfoque teórico, en la medida en que se va dando un acoplamiento entre elementos internos y externos de la empresa, los cuales forzosamente están en la búsqueda de un equilibrio para alcanzar un objetivo específico. En este sentido, el interés principal de analizar la tributación de las empresas nace precisamente de establecer patrones de comunicación y/o comportamiento entre la empresa y su entorno tributario, tal y como se expuso en la Parte Uno.

Bajo esta idea, la inserción de la variable *política tributaria* en la gestión empresarial tiene sentido con la explicación de que esta política se encuentra en el contexto macro de la empresa, incidiendo en el funcionamiento empresarial de maneras diversas. Algo que debemos destacar y hacer el entramado con esta teoría es lo cambiante que hoy en día se da el contexto tributario.

En ambientes económicos cambiantes, donde el comportamiento económico en conjunción con la administración pública diversa hace que los sistemas tributarios se reformen con temporalidades siempre hacia fines recaudatorios. Eso conlleva, entonces, a que dicho proceso pueda alterar o condicionar el funcionamiento adecuado de sus acciones administrativas y/u operativas, distraiendo el fin propio de las empresas. Es justo en esta parte donde se da una externalidad. Después retomaremos este término para ver cómo debe incorporarse en la gestión de las empresas y tratar de considerarlo no como enemigo, sino como complemento para el funcionamiento de las empresas.

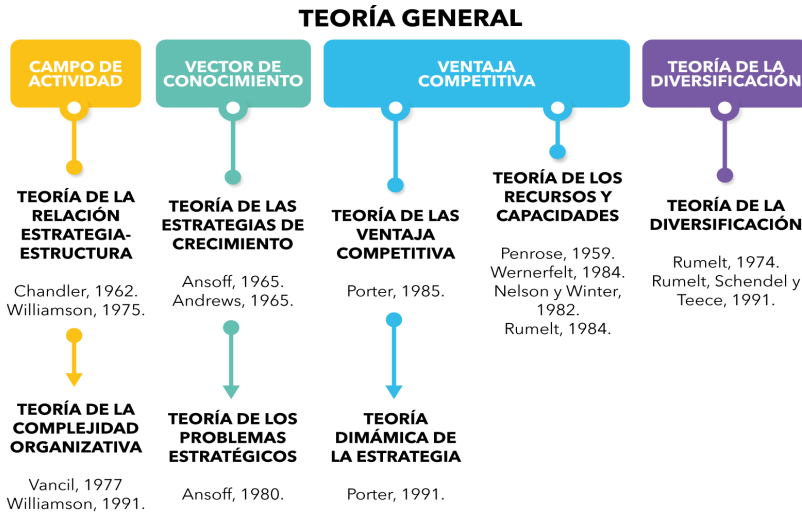
Teoría 3. De las capacidades y recursos

Siguiendo el análisis teórico, ahora nos topamos con una teoría multifactorial, cuya existencia pone en reflexión el reconocimiento, la inserción y adaptación del fenómeno fiscal en la gestión de las empresas. Esta teoría es la que se denomina teoría de capacidades y recursos.

En los años cincuenta nació, cuando complementa la idea de generación de ventajas competitivas bajo la estructuración de la dirección estratégica, en la que se conformó como una manera más de apreciar la realidad, en especial la relación de la organización con su ambiente interno y externo. Su punto central de análisis es micro, dentro de la empresa como agente adaptativo a su entorno, que implica valorar sus recursos internos y diferentes capacidades ante ese fenómeno. Así vemos inserto el fenómeno tributario, del que enfatizamos su presencia. De igual modo, este enfoque teórico representa una importante fuente de inspiración para valorizar los recursos internos de la empresa y definir una nueva fuente de ventaja competitiva.

La teoría surge de un análisis estratégico en las empresas cuyo grado de incidencia y participación reside en la determinación de la ventaja competitiva. Su principal alcance lo dan los resultados que se pueden generar en la organización por su valorización interna y la debida coordinación de los esfuerzos orientados al fin de la empresa, dando pauta al diseño y establecimiento de una estrategia.

Figura 8. Ubicación de la teoría de recursos y capacidades en el panorama de la dirección estratégica



Fuente: Tomada de Suárez Hernández e Ibarra Mirón (2008: 66).

En términos generales, su percepción asume lo siguiente:

- Existen variables tanto internas como externas que hacen que las empresas sean heterogéneas. La percepción sistémica de dicha teoría permite comprender que la organización deberá fijar su atención en un entorno.
- La noción de imperfecta movilidad se basa en que no todas las empresas cuentan con los mismos recursos y capacidades suficientes para enfrentar un entorno.
- La identificación de la ventaja competitiva se refleja en potencializar los recursos y capacidades de la organización en un momento determinado.

Figura 9. Pilares básicos de la teoría de capacidades y recursos



Fuente: Elaboración propia.

Es entonces que parte la noción de transformar dichas capacidades y recursos en fuentes primordiales para generar una ventaja competitiva, la cual dependerá de una adecuada gestión adaptable al entorno que vive. En 1998, Tywoniack explica que existen ciertos atributos que aseguran a la empresa el definir una relación efectiva con el entorno, generándole un grupo de atributos, siendo el valor agregado de la empresa. Estos atributos se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Concentrado de atributos según la teoría de capacidades y recursos de la empresa

ATRIBUTO	IDEA PRINCIPAL
Valor	Implica que tanto los recursos como las capacidades deben permitir obtener beneficios de las oportunidades, porque el valor aprovechado será siempre mayor al de los competidores. Dicha idea implica el lograr un posicionamiento en comparación con la competencia; es donde se encuentra el valor agregado .
Singularidad	Consiste en que un número ilimitado de empresas pueden obtener recursos y capacidades, las cuales son variadas, cuya importancia es conocer y potencializarlas para hacerlas únicas.
No-imitación	La idea de que los recursos y capacidades deben ser inimitables, es decir, cada empresa deberá crearlas de manera que la competencia no las imite. En este análisis participa la creación de una estrategia, cuyo alcance lo medirán los resultados generados.
Valor	Implica que tanto los recursos como las capacidades deben permitir obtener beneficios de las oportunidades, porque el valor aprovechado será siempre mayor al de los competidores. Dicha idea implica el lograr un posicionamiento en comparación con la competencia; es donde se encuentra el valor agregado .
Singularidad	Consiste en que un número ilimitado de empresas pueden obtener recursos y capacidades, las cuales son variadas, cuya importancia es conocer y potencializarlas para hacerlas únicas.
No-imitación	La idea de que los recursos y capacidades deben ser inimitables, es decir, cada empresa deberá crearlas de manera que la competencia no las imite. En este análisis participa la creación de una estrategia, cuyo alcance lo medirán los resultados generados.

Entonces, según la presente teoría, la creación de la ventaja competitiva en las empresas se da en la combinación y coordinación de sus recursos y capacidades para enfrentar su contexto. Por tanto, estos dos elementos representan los pilares principales que hacen que una organización se adapte a un entorno determinado.

La conceptualización de recursos y capacidades la han retomado diversos autores, preocupados por darle un sentido más preciso a esta combinación generada dentro de toda organización. Por tanto, basándonos en una revisión de la literatura, podemos conceptualizar de la manera desarrollada en la tabla 3.

Tabla 3. Propuestas conceptuales
del recurso y la capacidad en la organización

ELEMENTO	APORTACIONES TEÓRICAS	PROPUESTA CONCEPTUAL
Recurso	Hofer y Shendel, 1978; Nelson y Winter, 1982; Aker, 1989; Reed y DeFillipi, 1990; Prahalad y Hamed, 1990; Grant, 1991; Leonard-Barton, 1992; Morcillo Ortega, 1997; Makadok, 2001; Castro y Nava, 2001.	Atributos característicos de una organización, integrados por activos tangibles e intangibles, derivados de acciones administrativas y sometidas a un control, las cuales diseñan una estrategia en particular y se crea una ventaja competitiva.
Capacidad	Penrose, 1959; Porter, 1981; Daft, 1983; Barney, 1986; Wernefelt, 1984; Aker, 1989; Grant, 1991; Barney, 1991; Shoemaker, 1983; Black y Boal, 1994; Teece y Shuen, 1997; Nava y Guerras, 2009.	Habilidad adquirida por una organización, resultante de la interacción de diversos elementos internos, que son derivados de un proceso de rutinización managerial, destinados al aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

Fuente: Elaboración propia.

En sí, la presente teoría considera que la creación de la ventaja competitiva se encuentra dada en la combinación y coordinación de los recursos y las capacidades de las organizaciones para enfrentar su contexto. Para una mejor aplicabilidad, toda empresa requiere poder incorporar en su gestión aquellos eventos internos y externos que les afecten.

Complementando lo anterior, las aportaciones de Wernerfeltv (1974) y Grant (1991) son de gran importancia. El primero sostiene que los recursos son activos que se vinculan a las organizaciones, con atributos tangibles e intangibles, y cuyas bases están dadas en el conocimiento y las habilidades que las organizaciones ponen en práctica para incorporar un evento externo en su gestión interna.

Por otro lado, Grant complementa lo anterior explicando que los recursos tangibles están expresados en activos físicos y financieros. Asimismo, explica que los intangibles se caracterizan por ser invisibles y no son objeto de visibilidad para los estados financieros. Por ende, la comprensión radica en elementos no corpóreos que la organización adquiere como consecuencia de la acción humana en la práctica diaria.

Así, la definición de atributos particulares que presentan los recursos de una empresa depende de una eficiente utilización y combinación de elementos impersonales que hacen que cobren sentido, y en su conjunto sea factible definir la ventaja competitiva.

La literatura presenta un panorama sobre la clasificación de los recursos, que han coincidido en identificar como recursos tangibles e intangibles, con un gran grado de incidencia en la definición de capacidades en las organizaciones. Una clasificación generalizada de los recursos es la expresada en la figura 10.

Figura 10. Clasificación de los recursos organizacionales



Fuente: Tomada de Huerta Rivero, Navas López y Almodóvar Martínez (2004: 91).

Los tangibles son aquellos que son más fáciles de identificar y reflejar en los reportes financieros. Los intangibles son compuestos por la parte humana de la empresa, aportando sus conocimientos

y habilidades para desarrollar actividades diarias. Los recursos no humanos, más que nada, se refieren a aquellos elementos que no provienen directamente del humano, sino que se trata de ciertos instrumentos que son utilizados, tales como la tecnología y las capacidades organizacionales ligadas a la cultura y la estructura de la empresa.

Referente a las capacidades, estas son, más que nada, las habilidades que la organización va adquiriendo conforme el ejercicio de sus actividades, las cuales guardan una estrecha relación con el nivel jerárquico con que cuente la estructura organizacional. Grant (1991) explica que una capacidad es la habilidad para desempeñar una tarea o actividad que involucra acciones de coordinación y cooperación entre los agentes y recursos disponibles, los cuales deberán de estar bien gestionados.

Es importante mencionar que la percepción teórica de las capacidades de la organización no solo ha sido por la teoría de recursos y capacidades, sino que también podemos mencionar otro enfoque propuesto por Teece y Tisano (2004), cuya visión radica en considerar que las empresas cuentan con una gran habilidad para integrar, construir y reconfigurar sus recursos.

Para tal efecto, la aportación de Chandler (1990) referente a la clasificación de las capacidades organizacionales será de gran ayuda. Bajo la categorización de *capacidades gerenciales* y *capacidades funcionales* de la firma como pilares ejes para un crecimiento sostenido, la generación de ventaja competitiva cobra sentido. Por un lado, las funcionales se concentran en áreas operativas, cuyas herramientas son habilidades y conocimientos específicos provenientes de las actividades diarias, mientras que las gerenciales son las que se dan en los niveles estratégicos de la empresa. Así, una debida interacción entre ambas define y potencializa sus capacidades. La tabla 4 explica cada dimensión de cada capacidad.

Tabla 4

CAPACIDAD	DIMENSIONES
Gerencial	Financiera: Conjunto de sistemas de control, técnicas financieras y demás sistemas de valuación que miden el desempeño financiero de la firma (Graves y Tomas, 2006).
	Recursos Humanos: Conjunto de habilidades provenientes del capital humano de la organización que son creadas a través de la experiencia, educación y entrenamiento, encaminadas a la resolución de problemas.
	Administrativa: Conjunto de capacidades provenientes del gerente de la organización o sujetos responsables de la toma de decisiones estratégicas que definen el buen funcionamiento de la firma.
Funcional	Ventas: Habilidad para definir técnicas de ventas que aseguren el mercado y el movimiento de las mercancías de la empresa y que se satisfagan las necesidades de los clientes (Zhao, 2001).
	Operativa: Implica el buen uso del factor tecnológico disponible en la empresa.

La categorización anterior depende de las estructuras organizacionales que mantenga la empresa para poder definir canales de comunicación efectivos y que sirvan de base para tomar decisiones.

Dimensión macro

Teoría 1. Tributaria

Haciéndose una vinculación entre la empresa y su entorno, específicamente el tributario, el diálogo o canales de comunicación deben darse no solo en un sentido empírico, sino también buscar una explicación científica.

Relacionado ya lo explicado en la Parte Uno del presente libro, la teoría tributaria tiene su punto de partida en una percepción económica, reflejada en la obra de Adam Smith denominada “Una

investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las Naciones” en 1776, particularmente en su libro V, donde menciona la importancia que tienen los tributos para un Estado, cuya acción de recaudación debe versar sobre ciertos principios jurídicos, con el único fin de dar un beneficio y progreso a toda nación.

La noción teórica tributaria explica que el Estado, basado en su potestad, cuenta con una capacidad intrínseca para imponer y exigir sobre sus gobernados ciertos tributos, vistos como cargas económicas adicionales que deberán ser aportadas para el funcionamiento de la sociedad y reflejadas en beneficios sociales compartidos. Es entonces que dicha teoría es materializada en un buen ejercicio de la actividad financiera del Estado, entendida como:

aquella ciencia que tiene por objeto investigar las diversas maneras por cuyo medio el Estado o cualquier otro poder público se procura las riquezas materiales necesarias para su vida y funcionamiento, y también la forma en que estas serán utilizadas (Flores, 1988: 10).

La teoría tributaria contempla la definición de una potestad tributaria, vista como una facultad expresada en unos derechos y obligaciones enmarcados en un marco normativo. Así, trasladando dicha idea en un sentido político, parte de la gestión pública tributaria se convierte en un instrumento importante para que todo país recaude exitosamente, teniéndose como apoyo un sistema tributario eficiente y efectivo que contribuya a un desarrollo económico sostenido, cuyos resultados transformados en satisfactores sociales sirvan para hacer una valoración de la gestión pública competitiva (Vega y Ricárdez, 2013).

El Estado, basado en su potestad tributaria, cuenta con la capacidad para exigir la recaudación de los ingresos públicos provenientes de los contribuyentes en el ejercicio de alguna actividad catalogada como gravada, respetándose siempre las leyes correlacionadas en materia tanto económica como jurídica y, por ende, fiscal, buscando la obtención de los recursos económicos suficientes para la satisfacción de la necesidad de los ciudadanos y, en consecuencia, desarrollo económico.

El establecimiento de las condiciones tributarias impuestas depende del análisis de sus condiciones económicas. En conse-

cuencia, la definición de leyes fiscales, normas, reglamentos y demás instrumentos para fiscalizar recursos que por derecho se deben contribuir deberán ser acordes a una realidad actual. En sentido estricto, la forma en que se captan los tributos de los agentes económicos se define por su capacidad económica.

La teoría tributaria cobra un mayor sentido con el contacto que tiene con la disciplina financiera y jurídica. Por una parte, la disciplina financiera, a partir de las finanzas públicas, cobra sentido un buen ejercicio de la actividad financiera estatal, plasmada en una buena recaudación y distribución de recursos a través de diversas modalidades administrativas. Por otra parte, la disciplina jurídica complementa dichas actividades al definir un marco regulatorio que circunscribe la relación Estado-contribuyente, bajo el cumplimiento de ciertos principios jurídicos al recaudar tributos.

Fundamentación teórica de un sistema tributario

Sin duda, la fundamentación teórica dota de gran significado a todo concepto. En el caso de un sistema tributario, detectamos la presencia de ciertas teorías que permiten comprender mucho más la realidad económica y tributaria de las empresas, y romper el paradigma de “pagar por pagar”, situación común que se da entre el ámbito empresarial a pesar del conocimiento del destino de sus contribuciones, y así el funcionamiento de una economía.

Centrándonos en la acción de exigir los tributos por parte de todo Estado, detectamos los siguientes pilares teóricos: la *teoría institucional* y la *teoría tributaria*. Cabe enfatizar que ambas contribuyen a generar un entramado multidimensional e interrelacionarlo con la gestión en las empresas, por el atributo de ser un ente de carácter social.

Teoría institucional: la participación del Estado

Se detecta un importante vínculo comunicativo con la *teoría institucional*. Dicha óptica, propuesta por Douglass C. North en su apartado de teoría del Estado, categoriza la notable aparición de

instituciones, vislumbradas como “las reglas del juego que moldean la interacción humana en una sociedad” (North, 1991), donde las instituciones son reglas de acción, cuya función primaria es normar y reglamentar coercitivamente las acciones que se dan una interacción social, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones existente en un contexto dado. En este sentido, la presencia de la acción tributaria por parte del Estado, coadyuvado por un ámbito legal, define un marco jurídico impuesto a los contribuyentes.

Dicha teoría materializa la participación del Estado en dos fuentes: *formales e informales*. La primera está compuesta por leyes, reglamentos y condiciones que regulan las relaciones en la colectividad y que tienen contacto directo con los contribuyentes, pues establecen las condiciones, reglas y demás aspectos que deben seguirse forzosamente para cumplir con el fisco. Por otro lado, las otras fuentes, identificadas a través de ideas y creencias, permitiendo crear una institución que guarda un Estado de observancia y control colectivo, plasmadas en la realidad del empresario con todas las funciones de fiscalización y control que ejerce el Gobierno para con el cumplimiento tributario.

En un sentido abstracto, la *institución* aparece plasmada en un sistema específico de acción gubernamental, el cual tiende a ser generalizable e impuesto en la colectividad, con la intención de un control efectivo y eficiente, definiéndose las limitaciones dentro del sistema estatal (Díaz y Urbano, 2005). En el Estado como órgano recaudador de tributos, se requiere crear un sistema adecuado que le garantice tal función, reflejado en un sistema tributario que deberá ser efectivo y eficiente en términos de administración pública.

Así, la búsqueda por parte del Estado para definir sistemas tributarios que sean efectivos y eficientes no es el único fin, sino que también amplíe su dimensión de aplicación y diseñe estructuras institucionales que no perturben el desarrollo económico de los agentes contributivos. En otras palabras, hoy en día la gran responsabilidad del Estado es crear un sistema tributario eficiente que no desensibilice al tejido organizacional.

Por tanto, el impacto que ejerce la política tributaria a través de un sistema tributario sí es completamente relevante por parte

de las empresas, partiendo de que la política tributaria, con el afán de recaudar mayores recursos en medida de su capacidad económica, su incorporación al contexto empresarial debe ser equilibrado y sostenible, donde la carga tributaria no se convierta en un obstáculo político de crecimiento para los contribuyentes, sino que, por el contrario, se trate de fomentar diferentes ámbitos, desde lo económico hasta lo administrativo. En un Estado ideal, lo anterior orillaría a que *los contribuyentes incorporen en su gestión dichas externalidades para ejercer un debido cumplimiento y así lograr generar alguna ventaja competitiva para permanecer en su mercado y otros fines.*

Este diálogo teórico cobra vida porque la empresa, en la búsqueda de ventajas competitivas, obedece a la instrumentación institucional del Estado según las leyes, reglamentos y/o demás instituciones concernientes en su contexto, pues de lo contrario se sancionará por incumplimiento correspondiente a su falta. Es así como aparece la necesidad de contar con políticas que cubran ciertos requerimientos mínimos que satisfagan a una realidad social y económica, donde las acciones tributarias sean parte fundamental para que la competitividad cobre un significado valioso y no obstaculice a los agentes activos en una economía.

Así, la teoría institucional ofrece un marco importante de referencia donde la acción tributaria del Estado se convierte en una variable teórica para definir parte de la gestión en las empresas, cuyo análisis teórico permite medir su grado de interacción, donde las “reglas del juego” impuestas por un sistema tributario como parte del marco institucional deben ser tomadas en consideración y optimizarse.

Por tanto, la participación de las empresas en la definición de políticas tributarias puede servir de mucho, en el sentido de que el Estado podría comprender que muchas de sus acciones, en lugar de fortalecerlas, tienden a desalentarla, trayendo como consecuencia diversas acciones fuera de la ley. Por tanto, el hecho de que una organización contemple dentro de su diseño organizacional la variable “política tributaria” transformada en “gestión organizacional” podría servir de base para direccionar las acciones públicas y una recaudación más efectiva.

PARTE TRES

La Gestión Tributaria de las empresas

Una vez descritos los ámbitos teóricos en materia legal y organizacional, consideramos necesario analizar lo anterior, pero ahora desde el interior de la empresa, es decir, desde su gestión.

Bajo la Parte Uno, referida a la acción de tributar como obligación constitucional, acompañada por fundamentación teórica de la Parte Dos, podemos considerar que la atención e importancia de una empresa en su gestión interna es fundamental para comprender sus acciones administrativas orientadas a atender su fenómeno tributario, para que con ella se pueda comprobar su impacto.

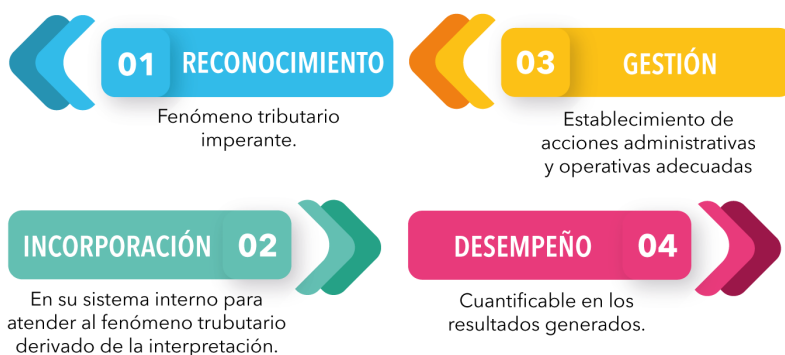
El ámbito teórico reconoce ciertos niveles, cuya unidad mínima de análisis se centra en la organización o empresa, y el contraste con la realidad empresarial encuentra su funcionalidad en poner orden a las cosas que se le imponen, cuya interacción se plasma desde el interior de la empresa para atender su entorno. Es así donde cobra sentido e importancia la *gestión tributaria*.

Perspectivas de la empresa ante fenómenos externos

El grado de interacción del ámbito fiscal sobre la gestión de las empresas cobra importancia porque son ellas mismas las que deben realizar un proceso interno multidimensional: reconocimiento, incorporación, gestión y desempeño a partir de su fenómeno inhe-

rente a su contexto tributario, logrando alcanzar un cumplimiento, una estabilidad y un crecimiento sostenido durante su existencia en el mercado. La reflexión principal es entender cómo las empresas perciben los diversos fenómenos externos (económicos, sociales, políticos y jurídicos), cómo llegan a interiorizarlos y transformarlos en una gestión eficiente. Lo anterior podría visualizarse del modo representado en la figura 11.

Figura 11. Proceso dimensional de la gestión tributaria en las empresas



En primer lugar, debemos partir de un reconocimiento del fenómeno tributario que le es atribuible a la empresa por diferentes elementos: giro económico, características legales y/o administrativas, requisitos formales, antigüedad y diversas variantes, con la intención de identificar la tributación que le correspondería y así asignársele sus obligaciones fiscales.

En un segundo momento, que denominamos incorporación, entendida como acción, se debe poner en práctica el recurso humano de la entidad para identificar sus fortalezas y/o debilidades ante dicha reglamentación que le impera, para aplicarla de la mejor manera, cuidando de no caer en prácticas evasivas. Es justo cuando nace el diseño de estrategias, como parte de las funciones del área de planeación estratégica que pueden poner en práctica para reducir cargas tributarias.

Luego sería la definición de la gestión tributaria del negocio, donde identificar los capacidades y recursos con que cuente es fundamental para establecer una operación coherente con el cum-

plimiento de las obligaciones fiscales que le permita alcanzar sus fines no empresariales, para que en la fase de desempeño se pueda alcanzar el pleno cumplimiento de sus obligaciones y el ámbito fiscal no se convierta en un obstáculo latente en la vida de los empresarios, sino verlo de manera distinta para trabajar de manera colaborativa con el Estado, por lo que la función de recaudación no se limite al cambio. Bajo esta idea, su estructura debe cumplir con un cierto grado de viabilidad en su medio, cuyos factores le son indispensables para su existencia.

Considerando entonces el proceso anterior, la idea central es comprender que las empresas están inmersas en un contexto y su actuar depende no solo de lo establecido en su propio sistema, sino que deben considerar las condiciones que vienen de su exterior. Bajo esta idea, la empresa no es solo el resultado de actos dirigidos desde su interior, sino que es un ente que requiere vincularse con su entorno, construir relaciones con actores participantes.

Así, la gestión tributaria en la empresa debe estar conformada por las capacidades y recursos con que cuente y que se orienten a atender dicha actividad indirecta del negocio, como se realiza con otras. Por ejemplo, una capacidad productiva en función de las demandas de sus clientes, una capacidad adaptativa originada por la determinación de varios sistemas externos que la condicionan, una capacidad económica dada por el manejo de las finanzas, entre otras.

Es entonces importante reconocer que la tributación debe entenderse como una comunicación efectiva y dirigida que un contribuyente debe establecer con un entorno fiscal, el cual requiere ser comprendido e interpretado, para establecer acciones administrativas específicas que se vean reflejadas en su propia gestión y que se hagan inherentes a su comportamiento y existencia, vislumbrándose un alcance tanto económico como social. Bajo esta óptica, la comunicación se da en un entorno *micro-macro*, donde en el primero se encuentran la empresa y sus intereses iniciales, y en el segundo su entorno, lo que implica comenzar a deseconomizar el sentido primario de la empresa, destacando ante todo su estructura social y no como solo un agente económico, tal y como se les atribuye normalmente bajo una visión completamente capitalista.

Lo que es importante mencionar es que la noción de empresa debería replantearse, refiriéndose entonces a un conjunto social con formas, normas y pautas de relación que le dan continuidad a sus procesos y le permitan mantener y crecer en su contexto, tal y como lo comenta Etkin (2010) en su libro *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*, cuya percepción adquirida debe ser siempre la de un espacio social, donde el aspecto económico representa, más que nada, la cuantificación del alcance de sus fines sociales, no siendo estos los que le den únicamente existencia.

Pareciera algo fuera de lo común considerar los impuestos como algo propio a la empresa o, mejor dicho, al propio empresario. No obstante, al comenzar a dialogar con su contexto tributario con mecanismos más amistosos, por así llamarlos, la apreciación del pago del tributo podría modificarse y beneficiar la cultura fiscal que tanto ha estudiado la propia autoridad.

Así que definir a la empresa como un espacio social, donde se maquilan relaciones de poder, se definen estructuras, se estudia el comportamiento de los individuos y otros procesos y agentes, implica comprender con mayor precisión el rol que ocupan en una colectividad, que debe concebirse como una capacidad dinámica y adaptativa ante las perturbaciones externas a que se somete. De aquí, por tanto, la importancia de personificar y destacar la importancia de la gestión tributaria de un contribuyente hoy en día.

Concepto de gestión tributaria

Una vez analizado todo lo anterior, podríamos definir a la gestión tributaria de la siguiente manera:

Conjunto de acciones administrativas implementadas en una empresa u organización que pueden convertirse en una capacidad dinámica interna, al articular su contexto tributario con sus atributos y características propias que, de acuerdo con su territorio, puede convertir en una fortaleza competitiva para generarle un desempeño tributario efectivo susceptible de medición.

Antes que todo, debemos enfatizar que la efectividad de las organizaciones no puede quedarse solo en términos de administración, sino que hay que poner en práctica acciones que vayan

más allá de una administración de recursos y capacidades para la empresa, sino esfuerzos dirigidos a una gestión efectiva. En sí, definir la gestión es complicado pese a ser un término muy utilizado, pero recordemos que su esencia pretende sacar provecho y maximizar lo que una organización tiene.

Si analizamos con detenimiento el concepto anterior, parte todo de la definición de una capacidad dinámica y adaptativa que vincula lo exterior a su interior. Lo detectamos en que toda empresa como contribuyente la conforma desde que puede incorporar y relacionar en una acción medible el grado de comunicación que guarda con su entorno tributario y transmitirlo a su gestión interna, para obtener una ventaja competitiva. Lo anterior lo podemos esquematizar como se plantea en la figura 12.

Figura 12. Nacimiento de la capacidad competitiva a partir de la gestión tributaria de una organización



Fuente: Elaboración propia.

La empresa tiene capacidades, algunas de ellas organizacionales, que al intercalarse con la capacidad contributiva, dada al volver contribuyentes por coincidir con un hecho jurídico que les exige cumplir, van forjando una capacidad sistémica en el sentido de que va interiorizando en sus sistemas, procedimientos, canales

de comunicación y demás estructuras internas que deben orientar sus acciones a atender un fenómeno para el cual no se creó. Debe ser dinámica en función de que esta se amolde a las múltiples condiciones del actuar de las empresas, como cambios de legislación, atributos propios, redireccionamiento de planes, objetivos, estructuras y demás, que de algún modo deben estar sincronizados.

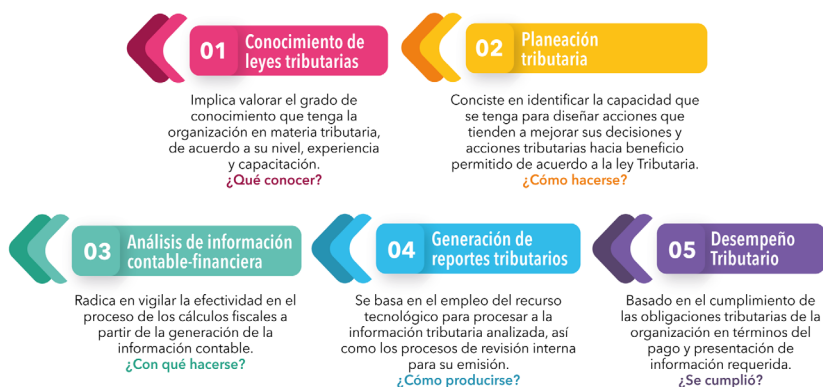
Todo lo anterior logrará una vinculación de los resultados con un buen soporte de procesos que puede garantizar definir una ventaja competitiva, la cual se encuentra definida en resultados y desempeño para el contribuyente. Considerar que la gestión tributaria implementada en toda estructura organizacional es un requisito vital de permanencia en su medio, implica darle una valoración interna, donde a través de su medición podríamos conocer el impacto que tiene, y su efectividad de aplicación se puede transformar en una ventaja competitiva.

Siendo así de importante esta gestión para el contribuyente, proponemos tres elementos importantes: *sus fases y un modelo de gestión*.

Fases de la gestión tributaria

Las empresas ponen en práctica su gestión tributaria en los momentos expresados en la figura 13.

Figura 13. Fases de la gestión tributaria de una organización



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que estas fases parten de una noción práctica, que requieren de un diseño, implementación y revisión a partir de la capacidad dinámica de la entidad para crear un desempeño tributario satisfactorio que, según nuestra investigación, será competitivo.

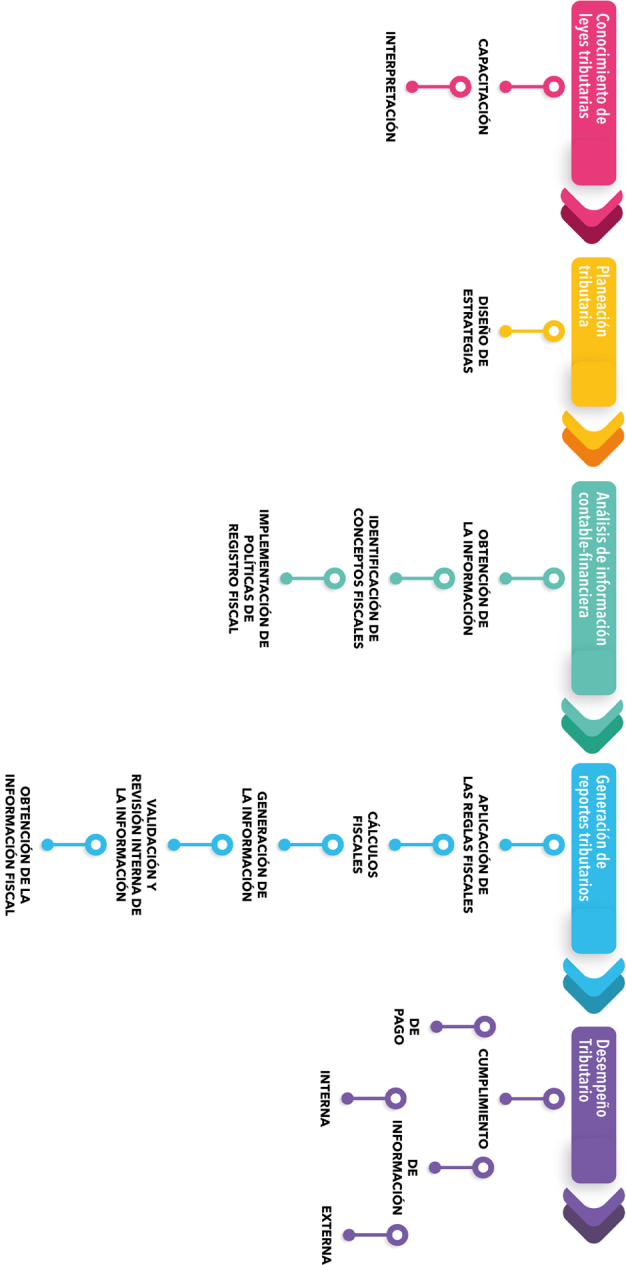
Respondiendo a cada interrogante de las fases mencionadas (*¿qué conocer?, ¿cómo hacerse?, ¿con qué hacerse?, ¿cómo producirse? y ¿se cumplió?*), la gestión tributaria hace derivar esa capacidad dinámica y adaptativa que requieren las organizaciones ante su entorno, cuya responsabilidad no solo es cumplir desde un punto de vista monetario, sino también hacerlo en las mejores condiciones y atender sus obligaciones fiscales como se les impone. En función de esto, la definición precisa de cada fase expuesta queda explicada en la figura 14.

La primera fase implica el contacto directo que tienen los contribuyentes con su entorno tributario, a través de su *Conocimiento* para que sea debidamente interpretado. Para ello, en el orden interno se considera tanto el conocimiento propio como la experiencia en esa materia.

Posteriormente, viene la fase de *Planeación Tributaria*, donde la etapa previa motiva a la empresa a reflexionar sobre sus mejores prácticas empresariales que tiendan a cumplir sin afectar al Estado, cuya intención es disminuir su carga tributaria al margen de la ley. Una vez visualizado lo anterior, viene la fase del *Análisis*, cuya *materia prima* es la información contable-financiera que se genera y que sirve para producir la tributaria, donde la calidad, la oportunidad y la precisión de la información contable y financiera son atributos primordiales.

Después viene la fase en que deben utilizarse los medios electrónicos y tecnológicos suficientes y competentes para la *Generación* de información tributaria, puesto que es importante para contactar con las autoridades hacendarias, para que, en su última fase, denominada *Desempeño Tributario*, se mida en términos de cumplimiento.

Figura 14. Fases de la gestión tributaria de una organización mexicana



Fuente: Elaboración propia.

Modelo de gestión tributaria

Derivado de lo anterior, se propone el modelo de gestión tributaria planteado en la figura 15.

Figura 15. Propuesta de modelo de gestión tributaria en una organización como fuente de competitividad



Fuente: Elaboración propia.

En sentido estricto, toda empresa que genere capacidad económica define su capacidad tributaria según su legislación vigente, obligando a que la gestión administrativa se adapte a esos requerimientos. Bajo esta idea, valdría la pena hacer una reflexión sobre la categorización por regímenes fiscales que hace el Estado y el posible impacto que esto tiene en la gestión de los causantes.

La incorporación que hace una empresa para alcanzar tales fines requiere definir algún sistema que le permita cumplir con sus obligaciones tributarias, gestionando en sus posibilidades recursos y capacidades propios, para establecer las mejores condiciones de funcionamiento sin alterar su sentido administrativo. Tal es el caso de la tendencia actual que se tiene por planear fiscalmente, cuyo objetivo central es disminuir una carga fiscal mediante estrategias administrativas que garanticen dicho resultado.

Sin embargo, la práctica diaria de buscar servicios externos que se encarguen de la gestión tributaria es algo que impide una valorización en su interior. En caso contrario, quienes sí lo hacen quizá no valoran adecuadamente dicha gestión, que consideramos que no puede medirse solo en términos financieros, sino que también es necesario verla en aspectos cualitativos, como eficiencia y

eficacia administrativa, lo que contribuiría a hacer una valoración mucho más efectiva.

Así que el impacto que pueda tener esa incorporación en una gestión administrativa representa un medio para dimensionar sus funciones primordiales, significando que no solo se limita a alcanzar sus fines, sino que también lo hace definiendo atributos, características, acciones y/o demás acciones diferentes en su mercado. En otras palabras, la gestión tributaria podría convertirse en un diferenciador de mercado que merecería ser estudiado con mucha mayor profundidad.

Conclusiones

Sin duda, adentrarse en la gestión interna de los negocios es un reto muy importante para los gerentes, administradores o personas responsables de llevar al éxito todo negocio, ya sea con limitaciones, experiencias, conocimientos y demás atributos que deben fusionarse para guiar adecuadamente la operatividad de las empresas.

Ante este punto, el tema de la tributación no es la excepción. Traducido en la vida diaria como una preocupación por cumplir y atender el pago de los impuestos, la posibilidad de ser revisados, entre otros aspectos que parecieran negativos, es importante revalorizar esos esfuerzos puestos en práctica y buscar de alguna forma capitalizar esas inquietudes en una gestión efectiva. Revalorizar la gestión tributaria analizada en este libro es una aproximación para comprender la importancia y el alcance de esta gestión en cualquier empresa, sin importar su tamaño, cuya orientación puede significar una forma de generar confianza y establecer las condiciones mínimas y necesarias para conformarla.

En este sentido, identificar las fases de esta gestión y un modelo orientado a la generación de una ventaja competitiva no solo implica una actividad intelectual y teórica por comprender y explicar dicha operatividad, sino que ahora requiere la intervención de empresarios, emprendedores o curiosos en estas temáticas

para establecer acciones que coadyuven y contribuyan a que la gestión no se limite a cumplir o no, sino a ir más allá de lo que implica contribuir, como se explicó en una parte del libro.

El desempeño es muy esperado por el negocio, cuyos resultados cuantitativos deben vincularse con los resultados cualitativos, vistos como atributos que permiten conformar la actividad y operatividad del negocio para alcanzar sus fines. Pero ¿cómo hacer lo anterior? Pues, una primera respuesta es precisamente identificar las capacidades y los recursos con que cuenta para analizarlos y establecer acciones concretas que lleven al resultado deseado. Aquí nace la ventaja competitiva, donde una capacidad dinámica es la que debe ser parte detonadora de esa ventaja sobre algo que viene de su contexto, como las leyes y disposiciones fiscales, muchas veces consideradas como amenazas y contingencias. Por tanto, centrar la atención en la gestión fiscal implica establecer un primer diálogo cordial con el contexto tributario de todo negocio y qué mejor forma de hacerlo que a través del interior del negocio, a partir de la gestión interna.

Muchas veces se habla de estrategias fiscales como formas para salvaguardar y contrarrestar el peso tributario que puede tenerse, pero pocas veces se centran en los negocios en buscar estrategias fiscales no solo basándose en su contexto, sino también en sus atributos, cualidades y demás elementos analizados en la presente obra. Pareciera imposible enunciar que la gestión tributaria pueda ser competitiva, sobre todo por la connotación que representa la competitividad en los negocios; pero los negocios cambian y aprenden con el paso del tiempo en que se pasa de un pensamiento tradicional a uno más inteligente, donde la gestión tributaria es parte de una capacidad organizacional y como herramienta importante para usarla a su favor a partir de factores como cultura y educación fiscal, conciencia fiscal, habilidades y conocimientos, entre otros.

Los argumentos anteriores pretenden reflexionar sobre esta gestión y la magnífica configuración que se puede hacer mediante las capacidades y recursos que se tienen, definiendo un ecosistema empresarial estratégico e inteligente, del cual la gestión tributaria

debe ser parte, y así definir una estrategia competitiva más que debe prevalecer. Finalmente, es necesario replantear, repensar, revalorar, medir y reconfigurar el alto alcance que una gestión tributaria en toda empresa puede tener como parte de un pensamiento ya no solo estratégico, sino también integral e inteligente, orientado a consolidar una ventaja competitiva más de las que puede definir. Pensar de este modo es una ruta interesante que debe ponerse en marcha y comenzar a establecer acciones más centradas en lo que el contexto nos da y ver el lado amable de la amenaza que puede significar el ámbito fiscal en los negocios. Tratemos de que sea la gestión en sí misma la que sea protagonista de los éxitos de los negocios, y qué mejor si es posible diferenciarla, tal y como lo merece la gestión tributaria.

Fuentes de información

- Abdel Musik, Guillermo, y David Romo Murillo. “Sobre el concepto de competitividad”. *Documentos de trabajo de la ITAM*, enero 2004: 200-214.
- Aktouf, Omar, y Tirso Suárez. *Administración: tradición, revisión y renovación*. México: Pearson, 2012.
- Alexander, Jeffrey C., Bernhard Giesen, Richard Münch, y Neil J. Smelser. *El vínculo micromacro*. Guadalajara: Gamma, 1994.
- Álvarez García, Santiago, y Pedro Herrera Molina. “La ética en el diseño y aplicación de los sistemas tributarios”. *Instituto de Estudios Fiscales*, 2001: 1-166.
- Aragón Sánchez, A., y A. Rubio Bañón. “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz”. *Contaduría y Administración*, 2005: 1-216.
- Araujo Aldrete, Arcelia, y María del Socorro Borgoa Quintero. “La carga tributaria obstaculiza el crecimiento de las micro empresas mexicanas”. *vi Congreso Internacional de Análisis Organizacional*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa, 2008. 1-28.
- Arellano Gault, David. “El enfoque organizacional en las políticas y la gestión pública”. En *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de política pública*, de Mauricio Merino y otros, 1-323. México: CIDE, 2010.
- Asencio, Miguel Ángel. “Competitividad económica, gobierno y competitividad fiscal. Una aproximación”. *Actualidad Económica*, n.º 57 (xv): 19-24.
- Baena, Ernesto, John Jairo Sánchez, y Omar Montoya Suárez. “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. *Scientia et Technica*, ix, n.º 23, diciembre 2003: 61-66.
- Berenson, Mark, y David M. Levine. *Estadística básica en administración. Conceptos y aplicaciones*. 6.ª ed. México: Prentice Hall, 1996.
- Bianco, Carlos. “¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad?”. *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior*, 2007: 1-38.

- Cea D'Ancona, María de los Ángeles. *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis, 1996.
- Chiri, Adolfo. *Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectivas recientes*. Lima, Perú: Planeta, 2011.
- Coriat, Benjamin, y Olivier Weinstein. *Nuevas teorías de la empresa*. Buenos Aires: Lenguaje Claro, 2011.
- Corral Guerrero, Luis. "La capacidad económica de contribuir". *Cuaderno de Estudios Empresariales*, n.º 14, 2004: 27-43.
- Cosulich Ayala, Jorge. <http://www.ciat.org/index.php/blog/item/60-consecuencias-tributarias-de-laglobalizacion.html>. 22 de septiembre de 2012.
- Cottin, León Henrique. "La incidencia de los principios constitucionales en el ejercicio de la potestad tributaria del Estado". Caracas, septiembre de 2005.
- Covarrubias Rivera, Alejandro. *Análisis e interpretación de las leyes fiscales en México: Aportes para un modelo teórico*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2011.
- Cuatrecasas, Luis. "La competitividad de los procesos productivos de acuerdo con el enfoque de gestión. Análisis de las pérdidas de productividad". *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2010: 39-62.
- De la Garza, Sergio Francisco. *Derecho financiero mexicano*. 28.ª ed. México: Porrúa, 2008.
- De Pinto, Juan de J., Nini Yohanna Soto, Angélica Gutiérrez, y Luis Javier Castillo. "Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias". *Estudios Gerenciales*, 2003: 67-86.
- Díaz Yubero, Fernando. *Aspectos más destacados de las administraciones tributarias avanzadas*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, 2007.
- Díez de Castro, Enrique. "El comportamiento directivo como competencia distintiva". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1995: 60-85.
- Doryan, Eduardo. *Competitividad y desarrollo sostenible: avances conceptuales y orientaciones estratégicas*. México: CLACDS, 1999.
- Esser, Klaus. *Competencia global y libertad de acción nacional: nuevo desafío para las empresas, el Estado y la sociedad*. Bonn: Nueva Sociedad, 1999.
- Etkin, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. México: Pearson Educación, 2010.
- Fernández Domínguez, Amílcar, Julia Hernández Aragón, y Javier Martínez Morales. "Competitividad: nociones generales para su medición". *Synthesis*, n.º 54, 2010: 1-5.
- Ferrer, Juliana. "Competitividad sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de la actividad económica". *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 2005: 149-166.
- Flores Zavala, Ernesto. *Elementos de finanzas públicas mexicanas*. 26.ª ed. México: Porrúa, 1985.
- Fong Reynoso, Carlos. "La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial". *Empresa & Economía*, 2011: 27-31.
- Forcadell, Francisco J. "El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador". *Documentos de Trabajo Congreso ACEDE*. "Nuevas tendencias en dirección de empresas". Salamanca, 18 de junio de 2004.

- Fujita, Masahisa, y Paul Krugman. "La nueva geografía económica: pasado, presente y futuro". *Investigaciones Regionales*, n.º 4, 2004: 177-206.
- Galán, J., y J. Vecino. "La fuente de rentabilidad de las empresas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, VI, n.º 1, 1997: 21-36.
- Gallo, Miguel. "Fiscalidad en la transmisión de la empresa familiar. Influencia en su continuidad y desarrollo". *Documento de Investigación IESE, Universidad de Navarra*, 1990: 1-32.
- Ganhao, María Teresa. "Las metáforas organizacionales". *Papers* 51, 1997: 183-189.
- García de León, Guadalupe. "El concepto de competitividad sistémica". *Revista Universidad de Sonora*, 2010: 29-31.
- González, Darío, Carol Martinoli, y José Luis Pedraza. *Sistemas tributarios de América Latina. Situación actual, reformas y políticas para promover la cohesión social*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, 2009.
- González, Rodrigo, y Martín Mendieta. "Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos". *Cuadernos de Turismo*, 2009: 111-128.
- Gracia Hernández, Maximiliano. "Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual". *Temas de Ciencia y Tecnología*, 2008: 12-24.
- . "La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local". *Ciencia y Mar*, 2006: 39-46.
- Horta, Roberto, y Andrés Jung. "Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis". *FCE*, junio 2002.
- Huerta Rivero, Patricia, José Emilio Navas López, y Paloma Almodóvar Martínez. "La diversificación desde la teoría de capacidades y recursos". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, n.º 14, 2004: 87-104.
- Jiménez R., Armando. "La competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de las empresas en los mercados globales". *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII, n.º 1, enero-junio 2011: 91-114.
- Jiménez, Félix, y Erik Lahura. *La nueva teoría del comercio internacional*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía, 1998.
- Julien, Pierre-André, y Rubén Molina Sánchez. *Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento*. México: Pearson, 2012.
- Katz, Raúl, Ernesto Roux-Flores, y Judith Mariscal. "El impacto de la tributación en el desarrollo del sector de banda ancha móvil". México, 2011.
- Krugman, Paul. "Competitiveness: a dangerous obsession". *Foreign Affairs*, 1994: 28-44.
- López Ruiz, Víctor Raúl, Domingo Nevado Peña, y José Baños Torres. "Indicador sintético de capital intelectual: Un factor de competitividad". *Eure*, XXXIV, n.º 101, 2008: 45-70.
- Margáin Manautou, Emilio. *Nociones de política fiscal*. México: Porrúa, 2004.
- Martínez Santa María, R., J. Charterina Abando, y A. Araujo de la Mata. "Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la vbr: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2010: 165-188.
- Medina, Maylin. "La competitividad sistémica sugerida por el Instituto Alemán de Desarrollo aplicada a las pequeñas y medianas empresas del municipio Diego Iba-

- rra". 7.^a Conferencia Latinoamericana y del Caribe para Ingeniería y Tecnología. Universidad de Carabobo, Venezuela, 2009. 1-2.
- Méndez, José Luis. "La política pública como variable dependiente: hacia un análisis más integral de las políticas públicas". *Foro Internacional*, n.º 1, 1993: 111-144.
- Moltimore, Michael, y Wilson Peres. "La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe". *CEPAL*, n.º 74, 2001: 1-43.
- Monterde, Héctor, y Manuel Perea Lara. *El enfoque del análisis exploratorio de datos*. Editado por Gráficas Cristobal Serrano Villalba, 1991.
- Morales González, María Antonia, y José Luis Pech Vázquez. "Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en recursos". *Contaduría y Administración*, n.º 197, 2000: 1-17.
- Morales Gutiérrez, Adolfo Carlos. "La dirección en la empresa de trabajo asociado". *Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2004: 92-122.
- Mourelle Cillero, José Antonio, y Laura Abad Toribio. "Fiscalidad ambiental en el marco de la estructura territorial del Estado". *Tecnología y desarrollo*, ix, 2011: 1-17.
- Muñiz González, Luis. *Cómo implementar un sistema de control de gestión en la práctica*. Madrid: Gestión 2000, 2003.
- Ojeda Ramírez, Mario Miguel, Fernando Velazco Luna, Cecilia Cruz López, y Patricia Tapia Blázquez. *Metodología estadística aplicada a las finanzas públicas*. Xalapa, Veracruz: Libros Universitarios, 2011.
- Oliver Cuello, Rafael. "Fiscalidad internacional y comercio electrónico". *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la voc*, n.º 9, 2009: 1-10.
- Onrubia, Jorge. "Reflexiones sobre la eficacia de la administración tributaria y la complejidad de los sistemas fiscales". *Papeles de Economía Española*, n.º 125/126, 2010: 349-352.
- Peregrina Huerta, Jonás Alfonso. *El desarrollo de México a través de la competitividad sistémica*. México: Convergencia, Partido Político Nacional, 2005.
- Porter, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara, 1991.
- Porter, Michael E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, 1991.
- Quintana Valtierra, Jesús, y Jorge Rojas Yáñez. *Derecho tributario mexicano*. 4.^a ed. México: Trillas, 2005.
- Ramírez Cedillo, Eduardo. "La estructura tributaria actual de México". *INDETEC*, 2009: 347-371.
- Rivera Urrutia, Eugenio. "Teorías de la regulación en la perspectiva de las políticas públicas". *Gestión y Política Pública*, xiii, n.º 2, 2004: 309-372.
- Rodeiro Pazos, David, y María Cecilia López Penabad. "La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en pymes". *Galega de Economía*, xvi, n.º 2, 2007: 1-18.
- Rojas, Patricia, y Sergio Sepúlveda. "¿Qué es la competitividad?". *Cuadernos Técnicos*, 1999: 1-26.
- Rozo, Carlos A. "Internacionalización y competitividad". *Política y Cultura*, 1993: 307-318.
- S. Reinert, Erik. "El concepto de 'competitividad' y sus predecesores: una perspectiva nacional de 500 años". *Socialismo y Participación*, 1995.

- Sáiz de Viteri Arranz, D. “El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2000: 71-86.
- Sánchez Vecorena, José Luis. “Análisis de los efectos y estructura de nuevas figuras tributarias como alternativas y/o complemento para conseguir la suficiencia recaudatoria en América Latina: la experiencia peruana”. *Revista de Administración Tributaria*, 2003: 39-62.
- Sarabia, Angel A. *La teoría general de sistemas*. Madrid, España: ISDEFE, 1995.
- Suárez Hernández, Jesús, y Santiago Ibarra Mirón. “La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”. *Estrategia Empresarial*, 2008: 63-89.
- Suñol, Sandra. “Aspectos teóricos de la competitividad”. *Ciencia y Sociedad*, 2006: 179-198.
- Tanzi, Vito, y Howell Zee. “La política tributaria en los países de desarrollo”. *Fondo Monetario Internacional*, 2001: 1-25.
- Ubfal, Diego. “El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino”. *Documento de Trabajo N.º 15. Universidad de Buenos Aires*, 2004: 1-74.
- Vallejo Pousada, Rafael. “La fiscalidad sobre la agricultura en la España contemporánea”. *Relaciones*, xxix, n.º 115, 2008: 84-126.
- Vargas Hernández, José Guadalupe. “Análisis de fundamentos de la teoría institucional”. *Revista Digital Universitaria*, 6, n.º 8, 2005: 1-21.
- Vega Zárate, César, y Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez. “La descentralización fiscal eficiente: un nuevo eje para la gestión pública competitiva”. *Aerarium de la Vera Cruz*, n.º 1, 2013: 141-162.
- Villarreal, René, y Rocío de Villarreal. *México Competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. México: Océano, 2002.

**Gestión tributaria y competitividad
Una visión sistémica desde los negocios**

© 2025, Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI).

Distribución digital:

Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI).
Responsable del registro DOI, la gestión de metadatos y la publicación en **AMIDI.Biblioteca**.



Maquetación y diseño:

Talleres gráficos de **Ediciones de la Noche**
Madero #687, Zona Centro Guadalajara, Jalisco, México.



Hecho y editado en México / Made and edited in Mexico
Se terminó de editar en Noviembre de 2025.

Edición digital con posibilidad de impresión bajo demanda.
Las copias impresas se generan individualmente a solicitud del lector;
por lo tanto, **no existe un tiraje fijo.**

Gestión tributaria y competitividad. Una visión sistémica desde los negocios de César Vega Zárate propone repensar la tributación no solo como una obligación legal, sino también como una estrategia que puede convertirse en una ventaja competitiva. El autor analiza los fundamentos económicos, jurídicos y administrativos de la tributación, incorporando teorías como la de Sistemas, Contingencia y Capacidades y Recursos para explicar cómo las empresas integran variables fiscales en su gestión.

La obra presenta un modelo de gestión tributaria dividido en fases —conocimiento, planeación, análisis, implementación tecnológica y desempeño—, que concibe la tributación como una capacidad dinámica y adaptativa. La principal aportación radica en ofrecer una visión integradora que vincula fiscalidad, administración y estrategia empresarial. Aunque el énfasis es más teórico que empírico, el texto resulta valioso para investigadores y profesionales interesados en comprender la tributación como un factor estratégico de competitividad.



AMIDI
Academia Mexicana
de Investigación y Docencia
en Innovación

ISBN 978-607-26875-5-4



9 786072 687554



Zapopan, Jal. a 25 de Septiembre de 2025

Dictamen de Obra. AMIDI.DO.20250925

Los miembros del equipo editorial de la Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (**AMIDI**), **RENIECYT-SECIHTI 2200092**, ver:

<https://www.amidibiblioteca.amidi.mx/index.php/AB/about/editorialTeam>

se reunieron para atender la invitación a dictaminar el libro:

Gestión tributaria para la competitividad. Una visión sistemática desde los negocios

Siendo los siguientes participantes de la misma:

Nombre	Rol
Vega-Zárate César	Autor

Dicho documento fue sometido al proceso de evaluación por pares doble ciego, de acuerdo a la política de la editorial, para su dictaminación de aceptación, ver: <https://www.amidibiblioteca.amidi.mx/index.php/AB/procesodeevaluacionporparesen ciego>

Los miembros del equipo editorial se reúnen con el curador principal del repositorio digital para convocar:

1. Que el comité científico, de forma colegiada, revise los contenidos y proponga a los pares evaluadores que colaboran dentro del comité de redacción, tomando en cuenta su especialidad, pertinencia, argumentos, enfoque de los capítulos al tema central del libro, entre otros.
2. Se invita a los pares evaluadores a participar, formalizando su colaboración.
3. Se envía así, el formato de evaluación para inicio del proceso de evaluación doble ciego a los evaluadores elegidos de la mencionada obra.
4. El comité científico recibe las evaluaciones de los pares evaluadores e informa a el/los autor/(es) los resultados a fin de que se atiendan las observaciones, el requerimiento de reducción de similitudes, y recomendaciones de mejora a la obra.
5. La obra evaluada, consta de:

Contenido
Introducción
Parte uno. La tributación en los negocios ¿Por qué y para qué tributar? La razón de ser Dimensionamiento de las capacidades de un contribuyente Causación de los tributos y el sistema tributario Importancia del Derecho en la acción del tributo El fenómeno tributario ante la gestión de las empresas
Parte dos. De la teoría a la práctica en la tributación Dimensión MICRO



Teoría 1. General de Sistemas
Teoría 2. De la Contingencia
Teoría 3. De las Capacidades y Recursos
Dimensión MACRO

Teoría 1. Tributaria
Fundamentación teórica de un sistema tributario
Teoría Institucional: la participación del Estado

Parte tres. La Gestión Tributaria de las empresas
Perspectivas de la empresa ante fenómenos externos
Concepto de gestión tributaria
Fases de la gestión tributaria
Modelo de gestión tributaria

Conclusiones

6. Una vez emitidas las observaciones, el requerimiento de reducción de similitudes, y recomendaciones de mejora a la obra por los evaluadores y todas ellas resueltas por el/los autor/(es), el resultado resalta que el contenido del libro:
- a. Reúne los elementos teóricos actualizados y prácticos desglosados en cada uno de sus capítulos.
 - b. Los capítulos contenidos en la obra, muestran claridad en el dominio del tema, congruencia con el título central del libro, y una estructura consistente
 - c. Se concluye finalmente, que la obra dictaminada, puede fungir como libro de texto principal o de apoyo tanto para estudiantes de licenciatura como de posgrados, así como público en general interesado.
7. De esta forma, el resultado del dictamen de aceptación de la obra fue:

FAVORABLE PARA SU PUBLICACIÓN

Sirva la presente para los fines que a los Interesados convengan.

Atentamente



Mtro. Rodrigo Mejía-Mancilla
Curador AMIDI.Biblioteca
AMIDI