



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN FISCAL**

---

---

**PROYECTO TERMINAL**

**MODELO DE COMPLIANCE TRIBUTARIO, COMO MEDIO DE  
PREVENCIÓN DE DELITOS FISCALES 2022.  
CASO RESTAURANTE MADERO.**

**Para obtener el grado de  
Maestría en Gestión Fiscal**

**PRESENTA**

L.C. Yazmín Trejo Sánchez

**Director**

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez

**Codirector**

Dr. Eleazar Villegas González

**Comité tutorial**

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez

Dr. Eleazar Villegas González

Dr. Heriberto Moreno Islas

Mtra. Flor de María Mendoza Austria

Mtro. Rolando Parra Escorza

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo., México., noviembre 2022.



Copia del acta de revisión



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
*School of Commerce and Business Administration*

Oficio Núm. OF.ICEA/MGF/105/2022  
Asunto: Autorización de impresión

**Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado**  
**Directora de Administración Escolar**  
**Presente.**

El Comité Tutorial del **PROYECTO TERMINAL** del programa educativo de posgrado titulado **"Modelo de compliance tributario, como medio de prevención de delitos fiscales 2022. Caso Restaurante Madero"**, realizado por el sustentante **Yazmín Trejo Sánchez**, con **número de cuenta 136601** perteneciente al programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN FISCAL**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

#### AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

**Atentamente**  
**"Amor, Orden y Progreso"**  
**Lugar, Hidalgo a 10 de noviembre de 2022**

El Comité Tutorial

Dr. Sergio Demetrio Polo  
Jiménez  
Director

Dr. Heriberto Moreno  
Islas  
Miembro Comité

Mtro. Rolando Parra  
Escorza  
Miembro Comité

Dr. Eleazar Villegas  
González  
Codirector

Mtra. Flor de María  
Mendoza Austria  
Miembro Comité

c.c.p. archivo.



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San  
Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca,  
Hidalgo, México; C.P. 42160  
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101  
icea@uaeh.edu.mx

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

## DEDICATORIA

***Dany:** Eres mi motivación diaria, a ti dedico mis logros, esperando sean un ejemplo de saber que los objetivos se cumplen mientras los hagas con amor, dedicación y confianza en ti.*

*Te amo infinito.*

## **Agradecimientos**

Desde mi fe agradezco a Dios por la vida misma y por permitir que mis sueños se conviertan en realidad.

Agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por generar las oportunidades y programas educativos necesarios para estar a la vanguardia en los temas que requiere la sociedad mexicana e internacional.

Quiero agradecer a quienes compartieron y transmitieron sus conocimientos, quienes tuvieron siempre la disposición de enseñar, apoyar y sumar al presente trabajo. Gracias: Dr. Sergio Polo, Dr. Eleazar Villegas, Mtro. Carlos A. Pérez, Mtro. Juan Carlos Ramírez.

Expreso de igual forma mi agradecimiento a la empresa Madero Restaurante y a sus socios quienes han impulsado mi crecimiento profesional y confiado en mí desempeño laboral.

Amigos y familiares: Gracias a ustedes consigo ver y experimentar la vida de distintas maneras, gracias por las porras, el apoyo, la compañía y las risas sin fin.

Gracias a mi mami: Carla Sánchez Cortes, por heredarme esa fortaleza y ese don de poder hacer posible todo, sin tu apoyo nada sería posible.

Juan Carlos y Arturo: el ser su hermana es una de mis mayores bendiciones, gracias por siempre contar con ustedes, por su lealtad y sus ánimos.

A mis sobrinos: Arturito, Alan, Juan Pablo: con su alegría, su inocencia y su enorme capacidad de amar hacen que mi fe permanezca y mis días tengan ilusión.

Hatch: Infinitas gracias por siempre estar para mí y conmigo. Tactea.

Dany: Eres mi todo, la razón que me impulsa a ser mejor en cada aspecto de la vida. Gracias por ser tan linda y buena hija, gracias por apoyarme, gracias por ceder parte de nuestro tiempo para mis estudios, por ser mi compañera de vida.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
DESCRIPCIÓN.....	1
PROPÓSITO DEL PROYECTO.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	4
MARCO TEÓRICO .....	6
TEORÍAS DESARROLLADAS .....	6
CAPITULO I. LA GESTIÓN DE RIESGO Y SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS. ....	8
I.1 El riesgo y su gestión. ....	9
I.2 Tipos principales de Gestión de Riesgos.....	14
I.2. 1 Marco de Gestión COSO .....	14
I.2. 2 Tres líneas de Defensa .....	19
I.2.3 La Gestión del Riesgo de Proyectos. ....	21
I.3 Sistemas de Gestión de Riesgos Específicos.....	23
I.4 ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo. Directrices .....	26
CAPITULO II. LOS RIESGOS ASOCIADOS AL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO. ....	28
II.1 El contexto de riesgo en la empresa .....	28
II.2 Clasificación de los Tipos de Riesgos.....	32
II.3 Riesgo estratégico y operacionales.....	38
II.3.1 Riesgo estratégico.....	39
II.3.2 Riesgo operacional .....	42
II.4 Riesgo reputacional.....	43
II.5 Riesgo de Compliance.....	48
II.6 Gestión de riesgos en proyectos.....	50
CAPITULO III. EL COMPLIANCE TRIBUTARIO COMO UNA HERRAMIENTA DE MITIGACIÓN DE CONSECUENCIAS JURÍDICAS (ADMINISTRATIVAS Y PENALES)...	53
III.1 Contexto.....	53
III. 2 Compliance Fiscal en la visión Internacional .....	54
III. 3 La necesidad de un Órgano de Control Permanente conforme al Código Penal Federal.....	57
III. 4 Compliance fiscal. ....	62

III. 5 Norma ISO 19602. Buenas Prácticas Fiscales.....	66
PROPUESTA DE MEJORA.....	76
A quien va dirigida.....	77
Objetivo de la propuesta .....	77
Descripción del proyecto.....	77
Cronograma .....	86
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES .....	89
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

- Calidad: conjunto de propiedades de un objeto o servicio que permite diferenciarlo frente a objetos o servicios de la misma clase.
- Código Penal Federal: Es el documento oficial de la República Mexicana donde se encuentran descritos los delitos de orden federal.
- Compliance: Conjunto de procedimientos y buenas prácticas de las empresas para identificar y mitigar riesgos.
- Procedimiento: Conjunto de acciones que se realizan en un orden determinado para llegar a un objetivo.
- Proveedor: Empresa o persona independiente que abastece a otra de un insumo o servicio.
- Proyecto: Planificación de actividades con un determinado fin y que tiene una duración específica.
- Riesgo: Probabilidad que ocurra una situación que ponga en peligro a una persona, organización o estado.



## RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.

Matriz de probabilidad.....78

Tabla 2

Matriz de impacto.....78

Tabla 3

Matriz de riesgos.....79

Tabla 4.

Planes de acción.....80

Tabla 5

Procedimiento búsqueda, selección y alta de proveedores.....83

Figura 1

Organigrama Madero Restaurante.....81

Figura 2

Diagrama de flujo búsqueda, selección y alta de proveedores.....84

Figura 3

Base de datos de proveedores.....86

Figura 4

Cronograma de propuesta de mejora.....86

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo realizar una propuesta de mejora a la empresa Madero Restaurante con relación a la gestión de sus proveedores utilizando la metodología del enfoque basado en riesgos con la finalidad de mitigar, trasladar y eliminar los riesgos de cometer delitos fiscales asociados a la búsqueda, selección y contratación de proveedores. Como parte de la mejora implementada en la empresa se estableció un comité de compliance cuya responsabilidad es llevar a cabo evaluaciones de cumplimiento de los proveedores de acuerdo con sus riesgos asociados, priorizarlos utilizando la matriz de riesgos, definir planes de acción e implementarlos en la empresa para evitar situaciones que pongan en peligro la permanencia y operación del restaurante e incluso la libertad de sus representantes. Además, se revisó el procedimiento actual de búsqueda, selección y contratación de proveedores y se mejoró implementando algunos controles y evaluaciones por parte del comité de compliance con el fin de fortalecer la posición y el control de la empresa y evitar riesgos que puedan generar cometer delitos fiscales.

Palabras clave: Riesgo, compliance, proveedores

## **SUMMARY**

The objective of this research is to make a proposal for improvement to the company Madero Restaurant in relation to the management of its suppliers using the methodology of the risk-based approach in order to mitigate, transfer and eliminate the risks of committing tax crimes associated with the search, selection and contracting of suppliers. As part of the improvement implemented in the company, a compliance committee was established whose responsibility is to carry out compliance assessments of suppliers according to their associated risks, prioritize them using the risk matrix, define action plans and implement them in the company to avoid situations that endanger the permanence and operation of the restaurant and even the freedom of its representatives. In addition, the current procedure for searching, selecting and contracting suppliers was reviewed and improved by implementing some controls and evaluations by the compliance committee in order to strengthen the company's position and control and avoid risks that could lead to tax offences.

Keywords: Risk, compliance, suppliers

## **INTRODUCCIÓN**

El siguiente proyecto se aplica en la empresa Madero Restaurante específicamente en la dirección de administración y finanzas quien es el área que gestiona la contratación, seguimiento y baja de proveedores. Se identificó un riesgo importante en la relación con estos proveedores que puede provocar daños a la empresa económicos, contables, fiscales e incluso penales, con este proyecto se busca reducir, gestionar e incluso eliminar estos riesgos.

Para lograr lo anterior, es necesario realizar un análisis de la gestión y administración de riesgos, la normativa aplicable y las mejores prácticas para desarrollar un modelo de compliance que apoye a la empresa Madero Restaurante a generar herramientas y procedimientos para mitigar el riesgo tributario asociado con los proveedores, además de crear un comité de compliance que dé seguimiento y solución a estos temas. Como parte del proyecto se considera el sustento teórico de la gestión de riesgos, los riesgos asociados al cumplimiento tributario, el compliance tributario como una herramienta de mitigación y finalmente la propuesta de mejora y recomendaciones para la empresa Madero Restaurante.

## **DESCRIPCIÓN**

La primera sucursal de Madero Restaurante se abrió en el 2001 en Pachuca, Hidalgo en la avenida Madero, una de las zonas más pobladas y transitadas de la ciudad, es gracias a esta avenida que el Restaurante lleva su nombre. En sus inicios contaba con 6 mesas y atendía en un horario de 7 de la mañana a 3 de la tarde. Tan solo unos meses después y a petición de los clientes del lugar se amplió el horario de atención hasta las 11 de la noche para ofertar desayuno, comida y cena. Gracias a la excelente visión de sus socios fundadores, Silvy Vargas y Miguel Ángel Tello, en 2007 Madero Restaurante abre su segunda sucursal en la avenida San Javier también en Pachuca. La nueva sucursal contaba con un salón para atender a más de 120 personas el cual fue un nuevo concepto para la ciudad, rápidamente el restaurante San Javier se convirtió en uno de los lugares más concurridos de la ciudad y una visita obligatoria para cualquiera que visite Pachuca.

En los años posteriores la expansión de nuevas sucursales continuó a un ritmo vertiginoso, abriendo dos restaurantes más en Hidalgo, un tercero en Pachuca y uno en la ciudad petrolera de Tula. La primera experiencia de la empresa fuera de su estado natal fue en el Estado de México abriendo las sucursales de San Marcos, Toluca, Metepec, y Coacalco. En la Ciudad de México se construyeron 2 sucursales Churubusco y Lago Alberto, aunque esta segunda fue cerrada en 2019. Para 2017 Madero Restaurante, inició su expansión a otros estados del centro del país llegando a Querétaro donde ha tenido un impacto bastante positivo.

En 2021 se apertura la sucursal más reciente en Irapuato en el estado de Guanajuato, donde se implementó un nuevo concepto para la empresa adoptando el modelo de restaurante-bar, pese a que la apertura fue durante la pandemia, que ha afectado fuertemente a la industria restaurantera, la sucursal ha sido bien recibida por los clientes del Bajío mexicano.

La misión de Madero es “Ser el mejor restaurante familiar por la calidad del servicio y por elaborar diariamente pan artesanal, café de especialidad y platillos mexicanos con sazón casero.” (Madero Restaurante, 2022). Por su parte la visión “Consolidarnos en la zona centro y bajío del país, como la mejor opción en el sector restaurantera, brindando el mejor servicio, café de especialidad, pan artesanal y platillos innovadores de alta calidad, elaborados diariamente con ingredientes de la cocina mexicana.” (Madero Restaurante, 2022)

Como parte de su filosofía, la empresa cuenta con los siguientes valores corporativos:

- Honestidad: dirigirse y actuar de forma decente y digna.
- Actitud de servicio: disposición de ayudar y servir a los clientes del restaurante.
- Compromiso: cumplir en el trabajo para alcanzar los objetivos laborales individuales y de la compañía.
- Trabajo en equipo: ayudarse del grupo de trabajo para lograr un objetivo en común.

La empresa para realizar sus operaciones cuenta con 490 proveedores de insumos, suministros y servicios los cuales se han ido contratando de acuerdo con las necesidades de la empresa y no todos cuentan con un contrato, en algunas ocasiones por la premura de abastecer a los restaurantes no se realiza un análisis profundo de determinados proveedores. En algunos otros casos no se cuenta con toda la documentación soporte que ampara la existencia de la operación y no se realizan evaluaciones periódicas de los proveedores. Esto ha generado un descontrol en el área de administración y finanzas por como está planteado el procedimiento actual relación a los proveedores lo cual ha provocado inconformidad con algunos de ellos, inclusive se ha tenido que iniciar procesos contenciosos, ocasionando una pérdida de tiempo y recursos económicos en la empresa.

## **PROPÓSITO DEL PROYECTO**

Resulta necesario elaborar e implementar un compliance en materia fiscal con un enfoque basado en riesgos, para evitar ser objeto de cometer por sí o por terceras personas delitos que pongan en peligro la operación de la empresa y peor aún la libertad de sus representantes.

Este trabajo analiza el marco operativo y práctico que debe contener un programa de cumplimiento normativo desde las bases de la responsabilidad fiscal corporativa y el buen gobierno corporativo pasando por las políticas que determinen los diversos niveles de riesgo basado en la interacción con los proveedores y la normatividad tributaria.

Esta propuesta aborda tres aspectos esenciales relativos al cumplimiento de la normatividad fiscal actual. En primer lugar, se fijará la atención en el análisis de la legislación actual y su influencia en el ámbito corporativo, concretamente en la responsabilidad fiscal y legal ante la contratación de proveedores. En segundo lugar, se realizará el manual de compliance con un enfoque basado en riesgos relativo a la contratación de proveedores, como herramienta para lograr la exoneración o reducción en la responsabilidad penal de la persona jurídica. Y en

último lugar, se abordan las debilidades y las fortalezas del proceso de contratación de proveedores.

- El programa de cumplimiento normativo desarrollado en este trabajo estará aplicado a la contratación, regulación y control de proveedores de madero restaurante.
- Esta investigación cumplirá con los lineamientos de un enfoque descriptivo experimental.
- Se identificarán las métricas relevantes a los procedimientos para contratación, regulación y control de proveedores, y se recolectará información para analizar el riesgo del proceso.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de compliance tributario para la empresa Madero Restaurante, ubicada en la ciudad de Pachuca Hidalgo, basado en el control y regulación de la contratación de proveedores con el propósito de generar una herramienta de mitigación de delitos fiscales 2022.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer la gestión de riesgos aplicables a la empresa y sus beneficios fiscales.
- Analizar los principales riesgos asociados al cumplimiento tributario en la contratación y regulación de proveedores para el restaurante.
- Desarrollar un modelo de compliance tributario basado en el control y regulación de la contratación de proveedores a través de la identificación de riesgos.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación se orienta en apoyar la política fiscal en México a través del cumplimiento oportuno de los impuestos de las empresas del sector restauranero, la fiscalización que opera actualmente en México obliga a que los contribuyentes tengan un mayor control y conciencia de sus operaciones, es por ello que esta propuesta sirve y servirá de guía para que los empresarios restauraneros puedan comparar sus procesos y procedimientos en la contratación y regulación de sus operaciones con los proveedores, les permitirá identificar y analizar los riesgos inherentes a su ente y de esta forma tomar mejores decisiones para que su negocio continúe en marcha.

Esta propuesta es relevante para los empresarios restauraneros ya que les invita a identificar y disminuir las posibilidades de un daño patrimonial o de libertad. Si se parte de que el desconocimiento de la ley no excusa de la responsabilidad, entonces este trabajo apoya a que los empresarios eviten estar en algún supuesto de rechazo de las deducciones, cierre de operaciones, repercusiones económicas e incluso algún delito fiscal.

Esta propuesta deja el precedente para que en las universidades se implementen las asignaturas necesarias que permitan estar a la vanguardia en temas de cumplimiento, análisis e identificación de riesgos, temas que hoy en día son trascendentes para implementar en las organizaciones.

Finalmente resulta fundamental para la empresa Madero Restaurante fomentar la cultura de cumplimiento normativo en la organización de manera activa y permanente y con ello evitar y prevenir sanciones penales y administrativas.



## **MARCO TEÓRICO**

### **TEORÍAS DESARROLLADAS**

Para explicar las transformaciones que se originan en la regulación de las empresas, es necesario proceder al análisis comparativo para observar el contraste en la evolución de estas.

Las empresas ante las autoridades fiscales nacen con una etiqueta de creación de desprestigio histórico tal, que la hace aparecer como lo contrario a lo natural, al cumplimiento.

Así en el transcurso de la historia, tanto las empresas como los empresarios han sido objeto de cierto recelo, al no entenderse ni comprenderse bien su labor en la edificación de una sociedad más justa que influya de manera directa en un pago más eficiente de los impuestos.

En cualquier caso, es preciso que la organización empresarial cuente con una buena imagen y un buen prestigio como bien impalpable y de gran valor, por ello han surgido distintos programas que ayudan al empresario a resarcir esta imagen ante las diversas autoridades fiscalizadoras e incluso la misma sociedad.

Los programas de cumplimiento normativo se han diversificado pues de esta forma permite que todas las áreas de una organización sean evaluadas e ingresadas en esta cultura de cumplimiento, estos programas producen efecto en los distintos espacios en los que pueden desenvolverse las empresas, ámbitos mercantiles o corporativos, laborales, administrativos, tributarios, éticos y también, penales.

La empresa que decide adoptar el programa de cumplimiento debe encarar una amplia reorganización de su estructura interna, aprovechando el mecanismo de control de riesgos con el que ya cuenta, en su caso, y complementándolo para dotarlo de una nueva arquitectura. Todos los programas de cumplimiento tienen en

común la idea de riesgo. Y los riesgos son por naturaleza graduable y en buena medida predecibles.

El programa de cumplimiento hace referencia a la voluntad de neutralizar los riesgos que se generan en el interior de las empresas, derivados de la propia actividad empresarial.

En Roma, el deber de diligencia a través de una gestión adecuada no sólo era impuesto frente a terceros, sino que se imponía a uno mismo frente a sus propios riesgos, por lo que se puede considerar el precedente más remoto del compliance (Cfr, 2013). No hay mucho nuevo bajo el sol.

Habrà que tomar, como punto de partida, la evolución internacional en las exigencias de cumplimiento normativo para las empresas. Las normas jurídicas exigen cada vez más que las empresas controlen sus operaciones y sus propias fuentes de riesgo. Así, lo que ha comenzado en la prevención de riesgos laborales, se ha extendido al lavado de dinero, al financiamiento del terrorismo por citar algunos.

En definitiva, ha culminado por extenderse cual mancha de aceite al espacio punitivo que afecta a la totalidad de las empresas (Neira L, 2017). Así ha ido naciendo una familia que va en aumento: compliance penal, compliance tributario, compliance anticorrupción o anti soborno, compliance en el sector público, *anti-trust compliance* y una larga lista de nuevos espacios y materias, enormemente sobredimensionados.

Los marcos internacionales como la OCDE a través de las recomendaciones emitidas hacia el estado mexicano, cuestión que en recientes fechas se puede ver materializado en la publicación del manual de cumplimiento tributario emitido por la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (en adelante PRODECON) en la cual se desglosan los elementos principales que la autoridad fiscal mexicana requiere que los contribuyentes implementen a razón de poder transparentar y cooperar con la propia autoridad en aras de acreditar que el contribuyente tiene implementado un sistema razonado bajo el cual da el cumplimiento debido a las leyes fiscales.

Por lo anterior, es que dentro del presente trabajo se buscará en los diversos capítulos dar a conocer todos aquellos elementos requeridos tanto por los instrumentos internacionales, las normas ISO, así como el propio programa de cumplimiento en referido, desde una perspectiva general y llevándolo hasta un caso práctico, esto partiendo del análisis de la gestión de riesgo, enunciada en el propio manual del de PRODECON, continuando con los tipos de riesgo que se asocian al cumplimiento fiscal, para posteriormente analizar de forma precisa lo referente al cumplimiento normativo o compliance aplicable para efectos tributarios y penales en la regulación de la contratación de proveedores, finalizando el presente trabajo con un caso práctico en el cual se pueda denotar los beneficios de implementación de las políticas de gestión de riesgo y cumplimiento normativo específicamente en materia de control de proveedores.

## **CAPITULO I. LA GESTIÓN DE RIESGO Y SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS.**

Resulta obvio que los riesgos son una constante para cualquier actividad de la vida, el propio hecho de vivir implica la confrontación cotidiana con el riesgo, al nivel más básico que se pueda imaginar y cualquier actividad humana habrá de basarse en la toma de decisiones, lo que involucra inevitablemente la asunción de algunos riesgos, con el afán de lograr ciertas ventajas, “*no risk, no gain*” dicen en América, “**sin riesgo no hay beneficio**”, algo que está muy claro en culturas anglosajonas y algo menos en ambientes mediterráneos o en algunas regiones de Asia.

Pues bien, en el mundo de las organizaciones, en función de la actividad a que se dediquen se estarán exponiendo a unos peligros o a otros, es obvio que, si las instalaciones están situadas junto a una comisaría de la policía, habrá un riesgo menor de que la empresa sea objeto de un robo, si se instala el negocio junto al cuartel de los bomberos... el riesgo de incendio sería obviamente menor, esto se asocia a la ubicación geográfica.

Pero hay muchas más variables en la ecuación, la materia fiscal es una de esas características contextuales de la empresa que dota de elementos distintivos ya que no es lo mismo que la empresa se dedique a la fabricación de tornillos que tener una organización dedicada a la captación de donativos con fines educativos, obvio, pero ilustrativo.

Por ello, dentro de este primer capítulo la finalidad es relatar las diferentes exposiciones a que da lugar la tipología de la empresa y las relaciones de esa tipología con los riesgos y su remediación mediante técnicas de gestión de riesgos.

## **I.1 El riesgo y su gestión.**

El riesgo y su gestión se originan como respuesta a la necesidad de tener que afrontar un futuro incierto que puede ocasionar daños o pérdidas, pero también ganancias o beneficios inesperados. Con el tiempo, se experimenta una lógica evolución de lo que el futuro incierto puede deparar y la forma en la que se pueden predecir sus resultados. Para cada ámbito de decisiones, cuyo resultado pueda estar condicionado por cómo se revela el futuro, se origina una rama de gestión del riesgo y con ella, se configuran los diferentes actores que irán interviniendo.

La atención al riesgo en las organizaciones es cada vez más importante, ya que con el debido análisis del riesgo se busca controlar los impactos negativos que las empresas sufren al no tener un debido tratamiento sobre la probabilidad de ocurrencia de éste.

Es ahí donde la función de la gestión de riesgo tiene un sentido de importancia en las organizaciones, ante un mundo tan cambiante económicamente y con el auge de los delitos económicos como eje central de los estados, pareciera que la gestión de riesgos es el medio idóneo de contener potenciales problemas en las organizaciones, es decir, la introducción de estas en la llamada (APM Association for Project Manager, 2022) *era de las buenas prácticas corporativas*.

Pero ¿a qué se refiere el término riesgo?, quizá la más común de las definiciones expone al riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre la consecuencia de los objetivos (ISO 31000, 2018), este concepto es quizá de los más comunes pero el mismo debe encontrar su campo de aplicación en el entendido de un pensamiento basado en riesgo.

El pensamiento basado en riesgo se debe comprender como el sustentado en aquellos objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar, el cual debe estar dotado de características como el realismo, que sea alcanzable, coherente con el contexto de la organización, específico, tener un tiempo realista de ejecución y por supuesto medible a través de indicadores concretos. Las características de los objetivos pertenecientes al riesgo tienen sin embargo problemáticas al momento de su efectividad, en muchas de las ocasiones los empresarios o los integrantes de las organizaciones no conciben que son simples expectativas de a donde se debe llevar el negocio.

Las expectativas empresariales tienen como medida creencias y preferencias, siendo las primeras una relación con el grado de certeza sobre su materialización y las segundas las referentes al grado de importancia que tenga un objetivo en la organización, siendo un punto fundamental para el presente apartado, el valor de los resultados conseguidos por la empresa específicamente en efectos económicos para el tema de análisis.

La forma principal de valorar el resultado obtenido es sin duda alguna la función de la cuantificación, pero en general se realiza con sustento en el conocimiento acertado del proyecto y no de la integridad de la organización, esa valoración se sustentará en la mayoría de los casos en la experiencia, datos y análisis que tiene la complejidad de no ser exhaustivos ni mucho menos llegar a la perfección.

Por lo anterior, es que, al no contar con una política de gestión de riesgo, esa creencia de la valoración de los objetivos de la organización al no tener la integridad genera sesgos, desviaciones y errores, pero, aunque se pudiera rozar en la perfección, y se cuente con elementos cuantitativos exhaustivos siempre existirá el componente del azar. Es justo en el tema del azar donde se retoma el elemento de la incertidumbre del concepto de riesgo.

La incertidumbre se relaciona por elementos intrínsecos con el azar, particularmente por los sesgos o errores que pueda afrontar la organización, que en la mayoría de los casos se generan por la falta de experiencia, por datos incompletos o incorrectos, generando análisis erróneos en la organización, lo cual en un elemento circundante afecta específicamente los objetivos de la organización en su planteamiento estratégico.

Pasado al tema del concepto de riesgo y el pensamiento basado en el mismo, es claro que la verificación de la solvencia por parte de las organizaciones es quizá uno de los temas de mayor atención que se deba gestionar paralelamente con el reputacional.

El tema de la solvencia como punto de este trabajo, se desarrollará con mayor amplitud en un apartado siguientes, es una de esas muestras de la necesidad de generar políticas que controlen o traten el riesgo, (Kindleberger & Aliber, 2012) refiere que las manías especulativas crecen rápidamente a través de la expansión monetaria del crédito – en muchos casos la expansión del crédito fue resultado del desarrollo de sustitutos para las formas tradicionales de dinero – la expansión del crédito sugiere un desarrollo sistemático – mientras los mercados financieros tratan de reducir los costos tanto de las transacciones como de la retención de liquidez.

Es conforme a lo citado, el ejemplo de la importancia de la atención y definición tanto del riesgo como de la política como eje mitigante en las organizaciones algo que debe llevarse a cabo.

Pues bien, tampoco se trata de aplicar elementos de predicción sobre los cuales no se tengan componentes o herramientas que aporten factores de control en la organización, principalmente en donde existe mayor complejidad, conforme la variabilidad esperada.

Como un punto fundamental para la creación de las políticas de riesgo se tiene la necesidad de implementar un programa de plan de acción y verificación que permita la planificación de los objetivos y procesos necesarios, la acción y ejecución de las conductas planificadas, la actuación razonada de las decisiones y finalmente la verificación y seguimiento de las políticas elaboradas por las organizaciones.

El tema sustancial para la implementación de los programas de plan de acción atiende a los participes en el seno de la organización, pues se está en presencia de un acto cultural y de contención de riesgos, por lo cual el compromiso de los participes es importante, partiendo desde la gobernanza de la organización. Para efectos de brindarle al lector la lista adecuada para las actuaciones por parte de los sujetos interesados, se proporciona la siguiente clasificación:

Como roles asignados a personas individuales en gestión de riesgos:

- Gerente
- Administrador
- Analista
- Gestor
- Director

Como roles asignados a grupos de personas

- Consejo de administración o cualquier otro órgano de carácter directivo
- Comité de riesgos
- Departamento o área de riesgos

Y en un plano quizás más abstracto, pero necesario para entender el concepto de alcance y responsabilidad en la gestión del riesgo:

- La unidad de apreciación del riesgo
- El dueño o propietario del riesgo

Vistos los temas de riesgo y las partícipes en la implementación de las políticas, debe ser claro que estos dos puntos como elementos base para la elaboración de un programa de gestión de riesgos, una de los más relevantes son las políticas internas de la entidad, estos actos conductuales de carácter interno serán un reflejo de la actuación que resulta aplicable a la organización, dentro de estas políticas se encuentra el tratamiento de los diversos riesgos que han sido identificados, llegando hasta la debida atención y actuación frente a disposiciones legales, combinadas con normas o protocolos internos.

La generación de las políticas no es un tema menor, ya que la aplicación de estas en el seno de la organización como programas conductuales, se debe tener en cuenta que se trata de un proceso delicado, pues será en este momento donde la organización determinará su actuar frente a la normativa y la articulación de cualquier procedimiento que se efectúe a nivel interno, atendiendo o intentado no vulnerar a los partícipes en la organización ya sean internos (gobernanza, trabajadores, etc.) o externos (gobierno, socios, entes reguladores, etc.), soportando la conducta organizacional, en la identificación de los riesgos, pasando por las actividades de formación y divulgación, terminando por las medidas disciplinarias o incentivos.

Con base en lo citado, la responsabilidad social empresarial y los programas de atención al riesgo de la empresa, refieren (Veiga Mareque & Fernández de Avilés, 2019) que con los elementos esenciales que deben proyectarse de cualquier programa se podrá confeccionar una estructura general que se adapta a la realidad de la empresa de conformidad con sus necesidades - para confeccionar sus



políticas, normas y procedimientos propios, teniendo en cuenta el principio de proporcionalidad necesario para generar protocolos acordes.

Como conclusión de este apartado, se pueda resaltar que el riesgo empresarial tiene una mecánica de influencia en la organización tan importante misma que debiera ser el elemento principal en la toma de decisiones, justificada, razonada y sustentada de la realidad estratégica y operativa de la organización y no bajo expectativas poco realistas, pero en todo caso con la participación activa de los integrantes en concordancia con funciones estructuradas y con pleno conocimiento del grado de responsabilidad.

## **I.2 Tipos principales de Gestión de Riesgos**

El presente apartado tiene una relación de suma importancia por la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, en su referencia a que un mayor número de organizaciones privadas y públicas cuentan con altos estándares éticos y normativos, como protocolos de buen gobierno de obligado cumplimiento, que cuenta con dos funciones por un lado cumplen con las disposiciones fiscales y la segunda las resguardan de situaciones de riesgo. Atendiendo tal importancia es indispensable acentuar los principales tipos de gestión aplicables para el entendimiento de los riesgos tributarios de manera descriptiva sobre sus principales características.

### **I.2. 1 Marco de Gestión COSO**

COSO por sus siglas en inglés, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway, es una organización de carácter voluntario, sobre la cual con sustento en su resumen ejecutivo se señalan los principales puntos desde su metodología de gestión, partiendo que está formada por representantes de las siguientes cinco empresas del sector privado en los Estados Unidos de Norteamérica:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA).
- El Instituto Americano de contadores públicos certificados (AICPA) Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Fundada en 1985, su misión es crear y proporcionar conocimiento frente a tres grandes temas relacionados:

- La gestión del riesgo empresarial (ERM)
- El control interno
- La disuasión del fraude

Así, COSO (2019) afirma lo siguiente:

El control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Años después, en 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II).

Este marco integrado de gestión de riesgos ampliaba el significado de control interno a la gestión de riesgos, y, en consecuencia, comportaba la necesaria implicación de todo el personal, incluidos los directores y administradores.

Se desarrollaron los siguientes 17 principios a implementar en toda la organización con base en COSO I 2015:

***Entorno de control***

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad. La gestión de riesgos. Modelos ERM en banca y Project *Evaluación de riesgos*

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

### ***Actividades de control***

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

### ***Sistemas de información***

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

### ***Supervisión del sistema de control - Monitoreo***

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias

En esta estructura como se observa, ya se hace patente el concepto de mejora continua al plantear un conjunto de procesos que invariablemente, llevan a su interacción una vez finalizada la supervisión.

Continuando en 2013 se publicó la tercera versión, COSO III. Esta nueva versión del marco COSO se enfocó en cambiar y reforzar aspectos como la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos, mejorar la comunicación e información, se le dio prioridad a la eliminación de riesgos, y la inclusión del concepto “consecución de los objetivos”.

Debo dejar claro que al ser el un sistema financiero tiene mucha correlación con la implementación y utilización de detección de riesgos de carácter fiscal sobre todo al considerar el marco actual vigente: “COSO ERM 2017 - Gestión de riesgos corporativos: Integración con la estrategia y el rendimiento”, también conocido como “COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance”.

Se interpreta que COSO ERM 2017 es una versión mejorada de COSO ERM 2004 (Marco integrado de gestión de riesgos corporativos), entendiendo que ésta (la de 2004) fue actualizada como ya se ha visto, en el año 2013.

Lo que se tiene ahora, entonces, es un Marco de control interno que ha evolucionado a un documento de principios y directrices de gestión del riesgo. Sigue manteniendo el ADN financiero con el que se iniciaron con COSO I en 1992, pero, su maleabilidad permite que sea utilizado por cualquier tipo de actividad.

COSO es un modelo de control interno del sector financiero que ha evolucionado a un documento de principios y directrices de gestión integral del riesgo, hasta el punto de que las diferencias con ISO 31000, en términos de objetivo global, son prácticamente iguales.

Por otro lado, es importante destacar lo que es considerado como un gran esfuerzo para despejar falsas creencias y aclarar dudas, que se concreta en:

1. La gestión del riesgo empresarial no es una función ni un departamento. Es la cultura, las capacidades y las prácticas que las organizaciones integran con el proceso de definición de la estrategia y aplican cuando la llevan a la práctica, con el propósito de gestionar el riesgo a la hora de crear, preservar y materializar el valor.
2. La gestión del riesgo empresarial va más allá de un mero listado de riesgos. Requiere algo más que hacer un inventario de todos los riesgos de la organización. Es un ejercicio más amplio e incluye prácticas que la dirección debe poner en marcha para gestionar activamente el riesgo.

3. La gestión del riesgo empresarial abarca más que el control interno. También aborda otros temas como el establecimiento de la estrategia, la gobernanza, la comunicación con las distintas partes interesadas y la medición del desempeño. Sus principios son aplicables en todos los niveles de la organización y en todas las funciones.

4. La gestión del riesgo empresarial no es una “lista de verificación”. Es un conjunto de principios sobre los cuales se pueden construir o integrar procesos para una organización en particular, y es un sistema de seguimiento, aprendizaje y mejora del desempeño.

5. La gestión del riesgo empresarial puede ser utilizada por organizaciones de cualquier tamaño. Si una organización tiene una misión, una estrategia y unos objetivos —y la necesidad de tomar decisiones que tengan plenamente en cuenta el riesgo— podrá aplicar la gestión del riesgo empresarial. Puede y debe ser utilizada por todo tipo de organizaciones, desde pequeñas empresas hasta organizaciones no gubernamentales, pasando por organismos públicos y grandes compañías del Fortune 500.

## **I.2. 2 Tres líneas de Defensa**

Las líneas de defensa como parte de la creación de un programa de gestión de riesgos son fundamentales en los temas fiscales, tal situación partirá de entender que las tres líneas de defensa no son más que un modelo de control interno utilizado esencialmente para los riesgos operacionales.

De momento, no se definirá el riesgo operacional, simplemente, hay que entender que las tres líneas de defensa se plantean para hacer frente a un tipo de riesgo concreto. Al definir riesgo, éste podía ser considerado como un conjunto de eventos que comparten alguna característica en común.

Dicho esto, el modelo de las tres líneas de defensa plantea tres ámbitos de control, tres barreras, cada una de ellas atribuida a una parte de la estructura jerárquica de la empresa.

La línea de defensa principal es la propia de los que administran el riesgo, en el sentido de que son los que lidian día a día con éste. Sus propietarios son las propias unidades operativas. Son los responsables de gestionar los controles e implementar las medidas preventivas y correctivas.

Se trabaja mediante procedimientos, como en cualquier sistema de gestión orientada a procesos y básicamente se basa en identificar, analizar, controlar y mitigar los riesgos.

Hay que matizar que cada unidad operativa tiene su responsable, como propietario de la línea.

La línea de defensa secundaria es la que define normas claras para el control de cada riesgo (normalmente en forma de una política) y los procedimientos.

La idea es que el día a día lo defina y ejecute la primera línea de defensa, y que la segunda línea evalúe la eficacia de ésta y actúe en consecuencia modificando los procedimientos cuando corresponda.

Igualmente, y como es de imaginar, la segunda línea de defensa, al actuar de soporte y apoyo a todas las unidades operativas, puede, y de hecho debe, considerar una visión holística e integrada de lo que supone la gestión del riesgo en la empresa.

Finalmente encontramos la tercera línea de defensa, dirigida por los auditores internos, que deben cumplir con todos los requisitos que se les supone a los auditores internos en términos de independencia e imparcialidad para garantizar el grado de eficacia del gobierno, la gestión y el control de los riesgos.

Este equipo auditor, reportará directamente al comité directivo y consejo de administración.

De esta forma, las líneas de defensa son un modelo que perfectamente puede complementarse con los principios de COSO ERM 2017, lo expuesto conforme a lo indicado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

### **I.2.3 La Gestión del Riesgo de Proyectos.**

Siguiendo con la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, los contribuyentes deberán tener claro que lo esperado por la autoridad es que estos cuenten con un proceso de gestión de riesgos y no solo de control, conforme a lo indicado en el concepto de plan de cumplimiento, por ello hasta el momento se han desarrollado métodos para afrontar la gestión del riesgo en el ámbito empresarial, diseñados originalmente para ser abordados mediante la perspectiva del control interno, pero que, como en el caso de COSO han evolucionado para ofrecer una visión más holística.

Mientras banca y otros sectores puramente financieros, afrontaban sus riesgos operacionales mediante el control interno, en otros sectores en los que la actividad principal se configuraba como un conjunto de procesos planificados y habitualmente ejecutables de forma cronográfica para alcanzar un resultado bien definido, trataban los riesgos de manera distinta, esto es el caso de la iniciativa privada que ahora deberá atender a los mismos desde una perspectiva con mayor integridad, sobre todo ante los requerimientos de la autoridad tributaria y penal.

Carreteras, pantanos, explotaciones mineras, redes de distribución de energía y en general cualquier construcción son considerados proyectos en el sentido de que tienen que ser ejecutados en un tiempo determinado y con unos recursos concretos, sobre todo atendiendo a los elementos de materialidad y sostenibilidad de las operaciones que hoy son tan importante para la hacienda pública.

De esta manera, definir el riesgo en este ámbito se ha centrado en definir aquella combinación de probabilidad y consecuencias asociadas a eventos que pudieran



hacer que el resultado final no se cumpliera, por especificaciones técnicas o por plazo de entrega.

En este sentido, la administración de proyectos en sí es un método de larga tradición que se centra en cómo planificar, asignar recursos, controlar los riesgos para obtener el resultado esperado.

Y es en esta disciplina en la que el PMI (Project Management Institute) se configura y trabaja.

No obstante, esta especialización, hay que considerar que todo gestor de proyectos certificado por el PMI debe tener el conocimiento adecuado del documento base denominado Guía PMBOK®.

La versión vigente de esta guía, a fecha de redacción de esta nota técnica (agosto 2019) es la sexta edición. En ella, se define el riesgo como: “un evento incierto que, en el caso de ocurrir, producirá un impacto positivo o negativo en alguno de los objetivos del proyecto” (PMI, 2022).

Obsérvese cómo toma forma todo lo trabajado mencionado en referencia a cómo se define el riesgo en base a la utilidad que a este concepto se le supone según el ámbito de trabajo del que se trate.

A parte, hay que considerar un hecho relevante, y es que, hasta junio de este mismo año 2019, el PMI tenía disponible un estándar de gestión de riesgos con el nombre «The Practice Standard for Project Risk Management». Este estándar es complementario, y de hecho una ampliación necesaria, de lo que se incluye en materia de gestión de riesgos en Guía PMBOK® (PMI, 2022).

Este estándar, tras numerosas revisiones y actualizaciones, y dada la relevancia del concepto de riesgo, ha aumentado de categoría y se ha transformado en un nuevo «Foundational Standard» del PMI. Esto básicamente refleja la importancia de la gestión del riesgo para el PMI.

Bien, hasta aquí, se ha presentado lo necesario para entender que el riesgo es un aspecto clave de la gestión de proyectos y el PMI con su guía y estándares.

Un último punto para considerar en este capítulo es que el PMI no es el único Organismo con estándares para la gestión de proyectos, ni el PMBOOK el único modelo.

Ejemplos de otros modelos y organismos que se pueden citar son:

- PRINCE 2 (APM Association for Project Manager, 2022): Estándar de la APM (Association for Project Management) enfocado a proyectos tecnológicos de informática y telecomunicaciones.
- ICB, IMPA competence Baseline. De la International Project Management Association, es un estándar similar a PMBOOK pero que da mucha más importancia a la persona y al equipo. Certifica igualmente para dirección de proyectos, pero también incluye certificación de personas para consultores en dirección de proyectos.

### **I.3 Sistemas de Gestión de Riesgos Específicos**

Estos sistemas relacionados con la fracción tributaria son diversos, pero en todo momento los contribuyentes deberán diferenciar de la implementación de un simple manual lo cual no es el requisito de la Procuraduría sobre implementar un sistema de gestión de cumplimiento normativo como puede ser la ISO 37301 o la 19602, de las cuales se abordará en el segundo y tercer capítulo de este trabajo.

A manera de sumar en la determinación de los sistemas de Gestión que formarán base del cumplimiento fiscal, se señala que los Sistemas de Gestión son procesos sistematizados que, mediante su interacción siguiendo los principios de mejora continua, buscan obtener la excelencia de algún ámbito de las organizaciones.

Normalmente, los sistemas de gestión se basan en principios y criterios establecidos en marcos y normas.

Así, algunas normas ISO, hacen referencia a cómo implantar un sistema de gestión concreto.

Los más conocidos son:

- ISO 9001 Calidad
- ISO 14001 Medio ambiente
- ISO 45001 Seguridad y salud en el trabajo
- ISO 22301 Continuidad del negocio
- ISO 27001 Seguridad de la información
- ISO 37301 Sistemas de gestión de cumplimiento

Como puede observarse, todas ellas acaban en 01. ISO tiene por convenio que las normas que se refieren al sistema de gestión en sí acaben de esta manera.

A parte, otras terminaciones de cada serie hacen referencia a otros aspectos relacionados. Por ejemplo:

Para la serie ISO 9000, calidad, se cuenta con las siguientes:

- ISO 9000 (vocabulario de la calidad)
- ISO 9001 (modelo para sistema de gestión)
- ISO 9003 (modelo para producción): Esta norma es anulada por la ISO 9001:2000, siendo la versión actual la ISO 9001:2015.
- ISO 9004 (directivas para mejorar el desempeño)

Y para la serie ISO 14000, de medio ambiente:

- ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso
- ISO 14004 Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo
- ISO 14006 Sistemas de gestión ambiental. Directrices para la incorporación del eco diseño
- ISO 14011 Guía para las auditorías de sistemas de gestión de calidad o ambiental

Paralelamente, después del número de la norma en concreto, tras los dos puntos se indica la versión a la que hace referencia mediante el año en cuestión.

De esta manera, por ejemplo: ISO 9001:2015

Las normas internacionales ISO, son desarrolladas por grupos de trabajo del comité ISO (Organización Internacional de Estandarización).

Pues bien, entendido esto, hay que diferenciar entre dos grupos de sistemas de gestión:

- Los orientados a gestionar un ámbito específico de la actividad/empresa
- Los orientados a gestionar un aspecto de seguridad o riesgo concreto de la actividad/empresa/organización

Así, del primer caso se cuenta, por ejemplo, ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, y del segundo, ISO 27001:2013 o ISO 37301:2021.

Es importante destacar, no obstante, que las normas ISO, en lo que se refieren a los sistemas de gestión, cuentan con un documento de referencia denominado estructura de alto nivel, que sirve para unificar criterios en la redacción de las normas y que incluye los capítulos que todas ellas deberían considerar.

La organización de las normas ISO se ha convertido en una poderosa arma para facilitar la ejecución de las normas sobre sistemas de gestión y cuenta, en su última versión, con los siguientes capítulos.

- Introducción
- Alcance
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Contexto de la empresa
- Liderazgo
- Planificación

- Soporte
- Operaciones
- Evaluación del desempeño
- Mejora

Este es el motivo por el que, ISO 9001:2015 e ISO 37301:2021, al incorporar la estructura de alto nivel en su redacción, contemplan el concepto de pensamiento basado en riesgo en el proceso de planificación.

#### **I.4 ISO 31000:2018 Gestión del Riesgo. Directrices**

Al hablar de riesgos es común que en el ámbito legal se tenga que llevar a cabo un análisis de la norma “ISO 31000:2018. Gestión del riesgo. directrices.” Ya que, al momento de la implementación de políticas en cualquier ámbito legal, será un instrumento de referencia como lo es hoy en la prevención de lavado de dinero en el país, debe considerarse que es una norma que no hace referencia a ningún sistema de gestión pero que define los lineamientos para que cualquier tipo de empresa, sea cual sea su sector y dimensión, pueda incluir el riesgo como elemento creador de valor. Y es creador de valor por que ayuda a lograr los objetivos mediante un pensamiento basado en riesgo para la toma de decisiones.

Conocer su estructura y filosofía, es el paso número uno para poder comprender toda la parte “ejecutiva” de la gestión del riesgo, la inclusión de técnicas y herramientas y la manera de reportar para una mejor toma de decisiones.

Como se ha visto, ISO 31000:2018 es una norma pensada y redactada para ser considerada en cualquier tipo de empresa, sea grande o chica, pública o privada y para cualquier sector de actividad.

Por otro lado, ISO 31000:2018 representa una forma clara de incorporar el concepto de pensamiento basado en riesgo al que hace referencia la estructura de alto nivel de ISO para las normas sobre sistemas de gestión.

Las cuestiones más importantes para considerar son:

- ISO 31000:2018 no refiere un sistema de gestión concreto, simplemente indica cómo realizar un pensamiento basado en riesgo en los procesos de gestión.
- No obstante, el punto anterior, la estructura de la norma puede hacer pensar que se está trabajando en un sistema de gestión propiamente dicho ya que comparte con estos aspectos tan importantes como:
  - El establecimiento de una política
  - La naturaleza iterativa
  - El concepto de seguimiento y revisión

Aunque no comparte el más relevante en relación con los sistemas certificables: el concepto de auditoría propiamente dicho.

- Al no ser un sistema de gestión en sí, no es una norma certificable.
- No obstante, el punto anterior, en algunas situaciones, se puede identificar reconocimientos de carácter privado de estar cumpliendo con los principios de ISO 31000, pero sin ser considerada una certificación de la norma.
- Considerar ISO 31000, puede involucrar realizar todos los trabajos necesarios para cumplir con los principios de la norma, pero también puede ser utilizada para aplicar ciertos aspectos en determinadas circunstancias o procesos. Que la norma sea integral no quiere decir que su aplicación deba ser obligatoriamente integral.

Es necesario indicar que cada uno de los puntos vertidos en el presente apartado, tiene como interés que cualquier contribuyente que busque implementar un programa de cumplimiento parta de una base general de los elementos de la gestión del riesgo, hasta llegar a la implementación de un programa de compliance o cumplimiento (siendo este un potencial riesgo) que le permita implementar un sistema real de verificación de potenciales afectaciones en la integridad de su organización.

## **CAPITULO II. LOS RIESGOS ASOCIADOS AL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO.**

### **II.1 El contexto de riesgo en la empresa**

El contexto de la organización es el punto inicial en la determinación de la asociación entre el riesgo y la empresa, es el conocer por parte de esta el lugar económico, cultural, político, sociológico, legal, comercial, etc., en el cual se encuentra, con elementos objetivos.

La empresa debe establecer los factores externos e internos, importantes para su propósito y que perturben a su capacidad para lograr los objetivos de sus sistemas de gestión desplegados a partir de la política. Diversos son los elementos que pueden comprenderse para la determinación del contexto de la organización, como tamaño y estructura, localización geográfica, sector económico, complejidad en sus operaciones, elementos de control societarios, socios de negocio, obligaciones y compromisos legales y por su puesto la relación con las autoridades como partes interesadas externas.

Por eso, la primera de las fases de entendimiento de la organización y de implementación de un enfoque basado en riesgo nace con la determinación del contexto. En efecto, una buena gestión de riesgo y su subsiguiente implementación de políticas debe responder a las necesidades existentes de la organización. En primer lugar, se debe conocer integralmente a la organización y a los potenciales enemigos que afectan a la misma, pudiendo ser personas o procesos.

En este sentido, es importante identificar una serie de factores que ayudarán en esta labor, a saber, puntos como los que previamente se han indicado, y sobre los cuales se resaltan algunos por su grado de importancia se relacionan con temas fiscales, por ejemplo:

- *Conocimiento de los marcos legales aplicables a la organización.* Un tema prioritario es conocer qué normas se aplican a la entidad, en su cúmulo y no parcialmente entendidas, ya sea por la actividad económica desplegada o

por el tipo de régimen legal elegido o por el sistema integral de negocio que despliega o su cadena de suministro. El conocimiento normativo integral no podrá ser entendido únicamente por aquellos marcos legales aplicables, en este rubro también resulta relevante el tener conocimiento de cuantas normas internas existan en la organización, específicamente los Códigos de conducta, o programas de integridad corporativa o políticas de actuación de los sistemas de denuncia.

- *Tipologías aplicables al sector económico.* Se debe conocer cuales elementos de riesgo inherentes o de contagio se pueden presentar en el sistema de distribución, teniendo en consideración los mercados de la industria como tales o bien los criterios nacionales o internacionales.
- *Factores de asociación al riesgo.* Conocer los riesgos que corresponden a la organización; es fundamental identificar aquellos riesgos genéricos en los que puede verse envuelta la organización y será un tema importante, es decir, verificar aquellos riesgos que por el sector de la organización puedan tener puntos en común con organizaciones del mismo sector, que ayuden a detectar con mayor eficacia los que puedan enfrentarse en temas medioambientales, la protección de datos personales, responsabilidad penal de la persona jurídica, fiscales, acceso a capitales o laborales.

Si bien, no son los únicos temas de un análisis contextual que pudieran afectar a la organización, como refiere Blanco Gema en 2020:

No hay ninguna estándar ni que pueda ser la guía perfecta de cómo hacerlo, pero en la práctica sí que hay elementos comunes a los que se debe de prestar atención, en la determinación del contexto, a situaciones como, el sector de actividad, coyuntura y acceso a capital, proveedores, clientes, morosidad, competidores, tecnología, innovación y obsolescencia, energía, costos y facilidad de suministro, productos, amenazas internas, amenazas externas, autoridades y reguladores, Capital financiero y acceso al capital o al crédito y geopolítica.



El entendimiento del contexto por parte de la organización, respecto de las conductas diligentes que deba de tener al momento de implementar un protocolo de gestión de riesgos, llevaría con elementos sustentados a la solución respecto a faltas que pudieran ser de carácter ilegal o ilícito dentro del seno de la organización, cometidas preponderantemente por aquellas personas que tienen una conexión directa. En principio un sistema más justo y adecuado de la empresa en la cual se determinen claramente las actuaciones que deban observarse, tendrán como requisito el estar sustentadas en los valores y principios de cada organización, ello en búsqueda de un mejor manejo respecto del propio sistema de gestión.

Pero ¿para qué sirve el entendimiento del contexto de la organización? La respuesta sería para entregar dos componentes fundamentales, la recurrencia y el impacto, siendo la primera de ellas el tiempo medio en que un determinado fenómeno se materializa y la segunda la intensidad en un mismo supuesto. La búsqueda de los fenómenos empresariales como elementos de mitigación a su exposición permite llevar a cabo la identificación de los potenciales riesgos, así como su frecuencia e impacto.

La importancia, del contexto del riesgo es el entender la naturaleza de este con la finalidad de establecer el nivel de riesgo, que se calcula realizando una mezcla de la probabilidad de que este se produzca con sus respectivas consecuencias. El nivel de detalle de análisis de riesgos dependerá de la disponibilidad de información, datos y recursos y de las necesidades de la organización.

Es por lo anterior que el riesgo es el grado de certeza  $X_1$ , de que un sistema sensible (o resiliente)  $X_2$ , presente una pérdida/empeoramiento o ganancia/mejora  $X_3$ , debido a una amenaza/oportunidad  $X_4$ , en un medio ambiente  $X_5$  y en un periodo de tiempo  $X_6$ , y referido siempre a un objetivo concreto  $X_7$ . Pues bien, esta definición tan elaborada, se simplifica expresando al riesgo como una función del tipo:  $Riesgo = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7)$ .

Por lo tanto, la administración y control de riesgos es una función subsiguiente del elemento del contexto que permitirá a la organización la detección y tratamiento de los riesgos en aras de la implementación de los debidos controles, las figuras

contempladas en esta etapa conforme a lo indicado por (Veiga Mareque & Fernández de Avilés, 2019) son:

- *Identificación*: Este procedimiento de identificación del riesgo supone la búsqueda, reconocimiento y descripción de los riesgos existentes en la persona jurídica concreta, debiendo registrarse una compilación relacionada de los mismos.
- *Análisis de riesgos*: El análisis cualitativo se basa en la evaluación cuantitativa y consiste fundamentalmente en la priorización de los riesgos de manera que el equipo de proyecto pueda concentrarse en los riesgos de alta prioridad para reducir en mayor medida el nivel de incertidumbre del proyecto.
- *Controles y Evaluación de Riesgo*: Surge de la comparación entre los resultados que arroje el análisis de riesgo realizado con los criterios de asunción de riesgo que se dispongan para la organización.
- *Tratamiento del Riesgo*: El tratamiento de riesgos reside en elegir e implementar las medidas correctas, con la finalidad de poder cambiar el riesgo, para evitar de este modo los daños intrínsecos al factor de riesgo, o bien utilizar las ventajas que pueda proporcionar.

La gran importancia en el entendimiento del contexto de riesgo es la relación con la propia gestión de riesgo que, conforme a Blanco Gema en 2017:

Es la acción directa de instituciones, empresas, organizaciones y profesionales ante el riesgo, utilizando una metodología científica como nuevo paradigma de atención al riesgo. Lo anterior, como se ha observado genera la importancia en el elemento contextual pues este será el punto de integración de los protocolos de confronta a las amenazas en la organización.

Un último punto es que el análisis contextual deberá ser ajustado, mediante la periodicidad estipulada por la organización, los programas de gestión de riesgo deben evolucionar o bien a cada uno de los elementos debe adaptarse por cambios respecto del contexto que pudiera haber sido determinado en un primer análisis.

## II.2 Clasificación de los Tipos de Riesgos

Conocer y comprender los diferentes ejemplos de riesgos que pueden existir en las organizaciones ayuda a tenerlos visibles en el momento de su identificación con el fin de lograr el tratamiento más adecuado. Para ello, es importante comprender cada uno de los riesgos que pueden aparecer, sus probabilidades de ocurrencia, el causante del origen y las características que presentan. Cada uno de esos parámetros obtenidos mediante la identificación atiende a los factores que se usan para la evaluación de las consecuencias, su costo, y los efectos de gestión de estos.

El conocer los potenciales riesgos, es sin duda un elemento importante del sistema de gestión de riesgos de las organizaciones, siendo su objetivo impedir o reducir en lo posible algún tipo de riesgo, mediante la implementación de acciones para atenuar sus consecuencias o, por el contrario, transferirlos.

Pues bien, la categorización de riesgos de las distintas organizaciones es vital para una debida implementación de los sistemas de gestión y las políticas en las que se sustenta, partiendo de una buena identificación, valoración eficaz, gestión correcta y un seguimiento y vigilancia debida. Con este fin, se considera prudente indicar las clasificaciones proporcionadas por (Fernández Crespo, 2017) la cual refiere que, a nivel general y práctico, se pueden clasificar según: su origen, sus características, su grupo de pertenencia, su naturaleza, u otras categorías adecuadas para la entidad o terceros relacionados con ella, como: proveedores, aseguradoras, analistas, empresas de auditoría, posibles acreedores.

De esta forma, a continuación, se presentan los diferentes tipos de riesgos:

- Según su Origen: Factores internos y externos.
- Según sus Características: estratégicos, reputacionales, riesgos de mercado, riesgos operacionales, comerciales y financieros.

- Según grandes Grupos de Pertenencia: del azar, catastróficos o extraordinarios, políticos, legales y contractuales, financieros, comerciales, inversiones y proyectos.
- Otras clasificaciones: inherentes o residuales, riesgos puros o especulativos y otras clasificaciones.

En cuanto a la clasificación de riesgos por su origen, se deben considerar los factores internos o externos que se puedan presentar en la organización y que pudieran generar una probabilidad latente en la organización respecto de la generación de un tema disruptivo que afecte elementos de estabilidad.

Los riesgos externos por su parte son aquellos que como indica (Fernández Crespo, 2017) no tienen que ver con la entidad, es decir, ésta, no ha tenido ninguna posible influencia sobre los mismos. Entre ellos, se identifican los sucesivos:

- Los derivados de las distintas administraciones y gobiernos.
- Los producidos por la evolución de la economía.
- Los asociados a la volatilidad de los mercados, sobre todo los financieros.
- Los que surgen como consecuencia de los cambios normativos vigentes: legales, distintas regulaciones, etc.
- Los de actuación de la competencia.
- Los riesgos tecnológicos que aparezcan cuando los sistemas informáticos se vean afectados por factores externos como: los virus, los fraudes, las intrusiones, las caídas de los sistemas, etc. Lo que puede ocasionar una inmovilización del servicio o un deterioro de la información de la empresa. O pueden surgir al producirse modificaciones tecnológicas rápidas e importantes que la organización no pueda seguir o deba pagar un alto precio y causen un detrimento, económico o comercial para el negocio.

- Otros riesgos causados por terceros, por el azar, por la naturaleza, etc.

Por su parte, los riesgos internos son los relacionados con factores intrínsecos a la empresa, como, por ejemplo:

- La fijación de precios, de sus bienes o servicios.
- Los relacionados con el producto, con su calidad, etc.
- Los derivados de los distintos procesos: como el de producción, el de logística, el proceso comercial, etc.
- Los riesgos de gestión: como la financiera, control de gestión, la gestión interna de las tecnologías de la información (IT), etc.
- Los riesgos laborales están relacionados con la salud, la higiene y la seguridad en el trabajo que intentan minimizar las posibles enfermedades profesionales y accidentes laborales.
- Los derivados de las distintas decisiones, de la realización de inversión y proyectos, etc.
- Otras acciones llevadas a cabo por la empresa, o la falta de ellas, que puedan afectarla.

Ahora bien, para la clasificación de los riesgos conforme a sus características principalmente, se consideran que debe de iniciar la vinculación con el riesgo fiscal por ello, surge el cuestionamiento de ¿cuáles son los tipos de riesgo que se pueden asociar con la parte fiscal de la organización? Dicho cuestionamiento quizá no tenga una respuesta certera, dependiendo de los elementos generadores del riesgo cualquiera de ellos puede vincularse con la generación de la práctica fiscal de la organización. Para mayor aportación, se muestra lo indicado por (Hernández Barros & Martínez Torres-Enciso, 2012) a continuación se señalan los que presentan una mayor vinculación, como son:

1. *Riesgo de crédito.* El riesgo de crédito surge cuando en un contrato el deudor no cumple con sus obligaciones contractuales, es decir, es el riesgo de no cobrar las deudas pendientes por parte de terceros.

2. *Riesgo operacional.* El riesgo operacional no es un nuevo riesgo, de hecho, es quizá con el riesgo estratégico, el primer riesgo que cualquier organización tiene que gestionar, incluso antes de llevar a cabo cualquier otro análisis sobre otros potenciales riesgos, sin embargo, es muy actual la idea de que la gestión de riesgo operacional es una disciplina con su propia estructura organizativa, herramientas y procesos, igual que los riesgos de crédito o de mercado, la definición del riesgo operacional según los estándares de Solvencia II refieren que es el riesgo de pérdida por manejos impropios o fallas internas de procesos, colaboradores, sistemas o eventos externos y es justo en este riesgo donde se considera el origen de la evasión fiscal.

Se debe tener en cuenta que no hay técnicas de medición o modelos de capital que minimicen el riesgo operacional para esto, el análisis de este tipo de riesgos se lleva a cabo en coordinación con procesos de gestión robustos y establecidos en la organización.

3. *Riesgo de inversión.* El riesgo de inversión vinculado directamente con la gestión de inversiones en las sociedades.

4. *Riesgos legales y jurisdicción.* Son los riesgos relacionados con los impactos financieros de las modificaciones en las regulaciones y en las leyes. Es fundamental que las empresas entiendan las implicaciones de estas modificaciones, se realicen sistemas internos para cumplir con los requerimientos de las autoridades supervisoras.

5. *Riesgo de cambios en el mercado.* Las organizaciones son sensibles a las actitudes de los consumidores y a lo que hacen los competidores, las

necesidades de los clientes y su forma para compra de productos son los principales factores sobre las ventas y, por ende, de los ingresos, y que además entran en competencia con el resto del sector. Las estrategias de marketing, precios y productos competitivos, la adaptación a los cambios constantes del mercado y utilizar eficientemente los distintos canales de distribución podrían apoyar a minimizar este tipo de riesgos de cambios en el mercado.

6. *Riesgos de fluctuación del valor de las inversiones.* El riesgo de fluctuación del valor en las inversiones hace referencia a los cambios en el valor de los activos, en particular la depreciación de activos por cambios económicos, la variación del valor de los activos tendrá un impacto mayor o menor en las organizaciones, en función de cuál sea el método de inversión, por tanto, es necesario controlar este riesgo de la misma manera que el riesgo de inversión.

7. *Riesgos de cambios medioambientales.* Este es el riesgo de un aumento en la frecuencia de catástrofes naturales y cambios medioambientales que brinda de vez en cuando un futuro incierto. Las organizaciones deben proceder para hacer frente a los riesgos que el cambio climático pueda tener sobre sus negocios, además, deben asegurar que regularmente revisen y comunican el estatus de sus protocolos de actuación y de contingencia.

8. *Riesgos de cambios sociales.* Las modificaciones demográficas y la forma de proceder de los consumidores son los principales factores de riesgo social. En unos casos, el impacto en el costo de los precios o bien el tipo la mayor preferencia en determinados productos, lo que incrementa frecuencia y el número de competidores o el incremento de la criminalidad. Un ejemplo de estos temas es en materia de seguros las de pérdidas aseguradas por robo, el desarrollo del sida que ha cambiado o incorporado nuevas cláusulas en los contratos de vida.

9. *Riesgos de ciclos económicos.* es el riesgo relacionado con los cambios económicos en una recesión económica debido a procesos y factores externos que puedan afectar al desarrollo económico de la organización. Existen también factores económicos secundarios que pueden impactar de manera directa al sector de la organización como el desempleo, pudiendo aumentar el riesgo de finalización de ciertos tipos de contratos.

10. *Riesgo de inflación.* Es el riesgo asociado con un incremento significativo del nivel de precios de un país o área geográfica para las organizaciones. El efecto de la inflación se debe considerar en los cálculos de las provisiones, tiene un papel importante en la celebración de los contratos a largo plazo cuando éstos están asociados a ciertos ajustes por incrementos del precio.

11. *Riesgo de tipo de interés.* Este tipo de riesgo está directamente asociado a cambios súbitos en los tipos de interés, un incremento de los tipos de interés que puedan conducir a un rendimiento menor de las inversiones y una depreciación de los activos. Además, puede influir en la solvencia si no se equiparan los activos con los pasivos de este tipo.

12. *Riesgo de tipo de cambio.* El riesgo de tipo de cambio influye a las compañías que aceptan o toman riesgos en otros países con diferente moneda, se reduce este riesgo invirtiendo en activos de la misma moneda.

13. *Riesgos de cambios tecnológicos.* Estos riesgos se refieren al progreso de las nuevas tecnologías que influyen en diferentes áreas del negocio. En el ambiente, la sostenibilidad los cambios tecnológicos son el impacto de las nuevas tecnologías en la distribución de los sistemas comerciales o en el desarrollo de modelos para el cálculo de los costos que enfrentan las organizaciones. Por lo anterior, se ve afectado el control de la solvencia, por un lado, mejoran los costos administrativos y precios de la



compañía más ágiles e innovadores, también incrementa el tamaño de riesgo de las inversiones en los desarrollos informáticos.

Es importante resaltar, que el riesgo operacional requiere un mayor análisis respecto de los temas fiscales, al ser el más visible, deberá ser analizado al mismo tiempo que el riesgo estratégico el cual presupone desde un personal punto de análisis el mejor elemento mitigante ante los riesgos fiscales ya que desde ahí es donde deriva la política fiscal de las empresas.

En los siguientes apartados, se analizarán los riesgos estratégicos, operacionales, reputacionales y de cumplimiento para entender su asociación e importancia en el ámbito tributario.

### **II.3 Riesgo estratégico y operacionales**

La importancia de hablar de los riesgos estratégicos y operacionales con relación al cumplimiento tributario, a manera de introducción se refiere que el primero de ellos atiende a la determinación de la política fiscal de las empresas, es decir, atiende a la estrategia de cómo se atenderá el cumplimiento normativo. Por otra parte, el riesgo operativo desde la propia convención de Basilea refiere que este tipo de riesgo es el que principalmente se vincula con la evasión fiscal, tal es esta vinculación que la PRODECON en su manual ha referido que los contribuyentes deberán realizar una administración de riesgos sobre estos dos temas, como parte del compliance fiscal.

Mencionando lo anterior como introducción, se desglosa cada uno de estos tipos de riesgos para mejor importancia de estas figuras en el compliance fiscal.

### **II.3.1 Riesgo estratégico**

JP Morgan define riesgo estratégico como: “El impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria. Este riesgo es una función de la compatibilidad de los objetivos estratégicos de la Entidad, las estrategias desarrolladas para alcanzar dichos objetivos, los recursos utilizados en contra de estos objetivos, así como la calidad de su ejecución. Los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias de negocios son evaluados en relación con el impacto de los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y regulatorios.”

Por otra parte, (De Ros Raventós) define al riesgo estratégico como “Aquel que puede provocar pérdidas como resultado de errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición excluye el riesgo estratégico y/o de negocio y el riesgo reputacional e incluye el riesgo legal y tecnológico.”

En general, para entender el riesgo estratégico, primero hay que definir la estrategia. El significado de la palabra estrategia, que proviene del griego, podría interpretarse como dirigir ejércitos. Muy vinculada al ámbito militar, básicamente pretendía denotar planificación y uso eficiente de recursos para ganar batallas y, en definitiva, la guerra.

Actualmente, y aplicado al ámbito empresarial, la estrategia comprende la toma de decisiones orientadas a maximizar el resultado de los esfuerzos y recursos destinados a alcanzar un objetivo.

Por tanto, la estrategia es la forma en la que se organiza el conjunto de decisiones que se toman al respecto. Como concepto relacionado, y que en no pocas ocasiones se utiliza como sinónimo, está la táctica.

La táctica actúa más a corto plazo y es, en definitiva, una “metodología” específica que se utiliza para abordar una situación concreta que, junto a otras, permite alcanzar un objetivo superior. Así como las estrategias ayudan a ganar la guerra, las tácticas ayudan a ganar batallas. En este símil se ve perfectamente la diferencia en los alcances, tanto físicos como temporales entre estrategia y táctica.

Dicho esto, se puede hablar de estrategia empresarial en general, pero también se puede hablar de estrategias logran que los grandes objetivos de la empresa se cumplan. De este modo, se cuenta, al igual que sucede con el concepto de riesgo, diferentes tipificaciones o clasificaciones de estrategias que atiendan a diferentes orígenes y naturalezas.

Así, por ejemplo, se puede hablar de estrategias defensivas u ofensivas, funcionales u operacionales, o dependiendo de su naturaleza, de estrategias militares, deportivas, publicitarias, empresariales... Como se puede ver, los riesgos estratégicos son los riesgos asociados a la incertidumbre que lleva aparejada toda decisión, ya sea por no haberla considerado correctamente, ya sea por efecto de factores externos que pueden hacer que la decisión tomada no tenga los efectos deseados o esperados.

También debe considerarse la “no decisión” como una mala decisión. Es importante destacar que todos los riesgos estratégicos que se tratan comparten una única característica: todos afectan a la forma en la que la visión y misión de la organización se llevan a término. No obstante, como se ha visto, pueden ser de naturalezas y orígenes muy variados.

Por mucho que la definición utilizada por J.P. Morgan sea bastante completa, se debe acompañar con algo mucho más relevante y definitorio, como es el cambio profundo (eso que hoy en día se conoce como “disrupción”). Se refiere a aquellos fenómenos o acontecimientos que de modo súbito (y a veces gradual) causan una transformación muy profunda, tan profunda que no es posible adecuar las

estructuras de la empresa para que soporten dicho cambio, o que incluso si se pudieran adecuar las estructuras, daría igualmente lugar a un cambio tan profundo que las condiciones serían diferentes a partir de la ocurrencia de tal fenómeno o acontecimiento.

Los así denominados riesgos estratégicos requieren un trato aún más minucioso, si es posible, que los riesgos operacionales y los riesgos normales o cotidianos de la organización, antes de continuar, se muestra un catálogo meramente enunciativo y no exhaustivo de los riesgos estratégicos:

- Riesgos reputacionales
- Cambios medioambiente
- Riesgos políticos, regulatorios y de “compliance”
- Gestión del talento (y su retención)
- Entorno competitivo
- Tecnología y cambios de los procesos productivos
- Entorno económico y financiero

Los siete epígrafes anteriores no constituyen un catálogo completo de los denominados riesgos estratégicos, pero sí que aglutinan los de mayor impacto y que además se puede encontrar en prácticamente cualquier tipo de industria, actividad o región geográfica.

Hay que destacar su carácter disruptivo, es decir que alteran las reglas del juego y dejan poco margen para que los “jugadores” puedan modificar sus planteamientos y si no son conscientes del cambio que se avecina y de su velocidad, simplemente pueden verse superados por las nuevas circunstancias y desaparecer del mercado.

A esto se añade lo muy difícil que resultan de predecir y por lo tanto de prever, por su alcance global y por su enorme impacto, además de que esos mismos factores hacen que sean muy difíciles de mitigar y prácticamente imposibles de transferir.

Pese a todo lo anterior, y a pesar de su tremenda importancia, son riesgos en los que las empresas prestan poca atención, o si lo hacen no adoptan las suficientes medidas de precaución para encauzar tales riesgos, ni siquiera para darles seguimiento, se muestran cada una de las categorías por separado.

Finalmente, se debe resaltar que los efectos de los riesgos estratégicos deben tener su tratamiento en el compliance, de forma directa se puede decir que la mala decisión de una política fiscal de la empresa es tratada y contenida por el cumplimiento fiscal.

### **II.3.2 Riesgo operacional**

Los riesgos operacionales, tienen su origen en el sector financiero, y se aborda la necesidad de su gestión por un tema relacionado con la evitación de pérdidas. Para empezar, se muestra como referencia el acuerdo de capitales Basilea II, por su importancia global y por el grado de desarrollo que presenta. No obstante, todo lo relacionado aquí respecto al sector financiero, es perfectamente extrapolable a cualquier sector de actividad y tamaño de empresa.

En este sentido, la definición de riesgo operacional incluida en Basilea incorpora:

- **Procesos:** Deficiencias o falta de actualización de procesos, controles inadecuados, ausencia de procedimientos y/o políticas.
- **Personas:** Fraude, incumplimiento de normativa, actividades no autorizadas, pérdidas de personal clave, falta de formación, falta de supervisión.
- **Sistemas:** Vulnerabilidades presentes en los sistemas: Errores de programación, caídas del sistema informático, procesamiento erróneo de la información, ataques cibernéticos.
- **Eventos externos:** Actos terroristas, interrupciones del servicio eléctrico, inundaciones, incendios, sequías, actos terroristas o de vandalismo, inestabilidad social, cambios políticos.

Adicionalmente Basilea propone una categorización de los riesgos operacionales por niveles:

- El primer nivel enumera siete tipos de eventos que tienen carácter de pérdida por riesgo operacional.
- El segundo nivel desglosa al anterior hasta alcanzar en total 20 subcategorías, concretando algunos aspectos.
- Por último, el tercer nivel vuelve a desglosar al anterior hasta definir ejemplos de actividades que se clasifican dentro del nivel 2.

Justo en esta clasificación es donde se muestra la relación del nivel uno “Fraudes internos” en su correlación al Nivel 2 “Robo y fraude” y determinación de Nivel 3 “Ejemplos de actividades” que se encuentra la mención del incumplimiento de impuestos y la evasión fiscal.

Existe un amplio marco regulatorio que afecta a los riesgos operacionales bien en forma de recomendación comúnmente aceptada como de normas que persiguen un mejor gobierno de las organizaciones para proteger a clientes y accionistas, por ello es por lo que este tipo de riesgo deber ser considerado como parte del compliance fiscal.

## **II.4 Riesgo reputacional**

La OCDE ha señalado que este es uno de los tres tipos de riesgos de cumplimiento normativo fiscal y quizá el más trascendental y de afectación directa, es por esto que en atención a la recomendación emitida por esta organización se incluye en el Artículo 69 B del Código Fiscal de la Federación, cuyo contenido busca enlistar a las empresas que presuntamente no cuenten con el personal necesario, idóneo y suficiente para la prestación de servicios, o para comercializar, producir o entregar los bienes que amparen comprobantes fiscales, de igual forma aquellos contribuyentes que no cuenten con activos, infraestructura o materiales o bien que

no se encuentren localizados, pero para verificar la importancia de esta figura se muestra un poco de historia, recordando a Sócrates y los tres tamices.

Un día, el filósofo Sócrates recibió la visita de un hombre con ganas de hablar.

–Escucha, Sócrates, tengo que contarte algo que ha hecho un amigo tuyo.

–No sigas –respondió Sócrates–. Antes de hablar, ¿se te ha ocurrido pasar lo que vas a contarme por tres tamices?

Y como el hombre lo miraba con cara de no haber entendido nada, añadió:

–Antes de hablar, tienes que pasar lo que vas a decir por tres tamices. Vamos a ver. El primer tamiz es el de la verdad. ¿Has comprobado que lo que vas a decirme es rigurosamente exacto?

–No, me lo han contado...

–Bien, pues supongo que al menos habrás pasado lo que vas a decirme por el segundo tamiz, que es el de la bondad. Lo que quieres contarme, ¿es algo bueno, al menos?

El hombre dudó antes de responder.

–Pues no, por desgracia no es bueno, al contrario...

–Um... –murmuró el filósofo–. Veamos de todos modos el tercer tamiz. ¿Es útil que me cuentes lo que tienes ganas de contarme?

–¿Útil? No exactamente.

–Entonces ¡no se hable más! –contestó Sócrates–. Si lo que tienes que decirme no es ni verdadero ni bueno ni útil, prefiero no saberlo. Y a ti te aconsejo, incluso, que lo olvides...

Lo anterior, tiene como objetivo el realizar un análisis de actos y palabras que despliegan las empresas ante sus actos y la implicación que esto pueda generar ya que el riesgo reputacional se establece como la posible pérdida o merma en la reputación de una empresa que influya negativamente a la percepción la sociedad tiene sobre la misma, y se genere un efecto de pérdida directa o indirecta en el valor de una empresa al establecerse que por la falta de uno o varios elementos e incluso la falta de soporte documental para comprobar que las operaciones realizadas con proveedores sean ciertas, el efecto inmediato es la pérdida de las deducciones e incluso pueda convertirse en un delito fiscal que sea calificado como defraudación fiscal al actualizarse el supuesto de omitir contribuciones.

Otro delito que se concatena a este supuesto es el artículo 113 Bis del Código Fiscal de la Federación que señala como delito la expedición o enajenación de comprobantes fiscales falsos, actos jurídicos simulados por tanto el hecho de que no se revisen permanentemente este listado de contribuyentes presuntos podría derivar en que las autoridades fiscales los califican de operaciones inexistentes.

La reputación es la consecuencia del comportamiento llevado a cabo por la organización en un periodo de tiempo y que define su capacidad para generar valor a sus accionistas. Sin embargo, la reputación es un concepto complicado de administrar y de medir de forma adecuada y veraz.



Profundizando en el concepto de riesgo reputacional, se puede clasificar en:

- Riesgo reputacional puro, son los que tienen esencia propia y vienen derivados de temas como la transparencia, confianza, protección al inversor y conducta de la compañía en relación con sus clientes, proveedores y la sociedad en general.
- Riesgo reputacional operacional, que viene derivado de los riesgos operacionales de la compañía que conllevan un impacto en la reputación corporativa.

El riesgo operacional viene definido en el acuerdo de capital de Basilea para riesgos financieros y bancario como “el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”.

Este enunciado contiene el riesgo legal, pero no incluye el riesgo estratégico y el de reputación -Basilea II, 2004-. En muchas ocasiones, estos fallos en los sistemas o incluso estos errores internos, conllevan importantes impactos reputacionales.

Las características principales que hacen del riesgo reputacional, y sus consecuencias, un riesgo diferente a otros riesgos más tangibles (de crédito, de mercado, etc.) son:

- Es transversal (cross) a toda la organización: El riesgo reputacional tiene impactos más allá del departamento o función donde se haya manifestado, afectando a la organización por completo.
- Es viral. El resultado de un evento de riesgo reputacional se pueden propagar a todo un sector. Por ejemplo, cuando varios bancos vieron afectados su reputación en los años de la crisis de 2008, todo el sector se puso en entredicho.

- Es tangible. Aunque en algunos casos es difícilmente cuantificable, los efectos de sus consecuencias son claramente palpables. Así por ejemplo cuando en 2008 fallecieron seis bebés en China por leche de fórmula contaminada, el sector lácteo para bebés en el país se vio profundamente afectado, ya que los padres de China ya no confiaban en la leche vendida en el país y la importaban de otros países.
- Se puede llegar a mitigar el impacto de manera rápida. En algunos casos, las empresas pueden llegar a “dar la vuelta parcialmente” a determinados eventos, si su reacción es percibida por la sociedad y el mercado de manera positiva. Por ejemplo, el caso de Johnson & Johnson en 1982, cuando varias personas murieron por cápsulas de tylenol. La rápida y eficiente respuesta de la compañía retirando los medicamentos, dio una imagen positiva de la empresa, en cuanto a su capacidad de reacción.
- Es estratégico. Sus impactos, puede establecer o decantar la estrategia de una empresa en un momento específico. Situaciones tales como renunciar a la venta de un producto o enfocar la estrategia comercial de la organización con un determinado objetivo.

Para una efectiva gestión del riesgo reputacional, como se ha adelantado previamente, es necesario que éste se encuentre enmarcado dentro de un programa global de gestión de riesgos.

Es cierto, que, con base al tamaño y cultura de riesgos de la compañía, hay organizaciones cuya gestión de riesgos es reducida y otras en las que la gestión de riesgos forma parte del “core” del negocio (el sector financiero).

En este sentido, la estrategia de gestión del riesgo reputacional debe ir relacionada con la estrategia de la empresa y con su filosofía de riesgos.

En aquellas empresas donde tengan una menor percepción de los riesgos de su actividad a los que se enfrentan (organizaciones no lucrativas), la gestión de riesgos, y la de riesgo reputacional, se hará de una forma mucho más improvisada y a un alto nivel.

En aquellas empresas que cuenten con un programa de gestión de riesgos, y sean consciente de la importancia y relevancia de estos (por ejemplo, empresas financieras), ya habrán implantado políticas, procesos, controles para la gestión del riesgo (en su conjunto), debiendo considerarse al riesgo reputacional como uno más de los riesgos clave para tener en cuenta en la organización.

## **II.5 Riesgo de Compliance**

Como se sabe, el cumplimiento normativo (también denominado “Corporate Compliance”) tiene como objetivo principal la vigilancia en el cumplimiento de las normas (internas o externas) de las organizaciones.

Todo esto, y como se ha comentado, no sería posible sin unos sistemas de gobierno adecuados, que establezcan y definan los roles y responsabilidades en esta función.

Igualmente, es necesaria la implantación de políticas y procesos adecuados de cumplimiento. Para ello, se puede acudir a definir y establecer un gobierno interno para la ejecución de esta función, definido por la propia empresa bajo las directrices, por ejemplo, del director de cumplimiento (CCO).

En otro caso, es posible acogerse a modelos ya definidos por organizaciones expertas, como es el caso de las normas ISO 37301 o del Modelo SARLAFT.

El Cumplimiento normativo (compliance) sobrelleva una aportación por dos lados: por una parte, es seguro el respeto a la legalidad y de seguridad en sus grupos de interés y, por otra, como dispositivo de separación o atenuación de la

responsabilidad penal de la persona jurídica, en caso de comisión de determinados delitos por miembros de la compañía.

Para implementar eficientemente un sistema de gestión de compliance hay que tener en cuenta, en primer lugar, cuál es el objetivo con la implantación de dicho sistema, así como el alcance: si se va a incluir a todas las filiales, participaciones o incluso otros socios de negocio.

Posteriormente, se debe llevar a cabo un correcto análisis de riesgos (no sólo penales, sino riesgos normativos de cualquier tipo).

Requiere una metodología adecuada de análisis de riesgos que permita valorar en términos de probabilidad e impacto el riesgo inherente a las actividades realizadas por la organización, prestando atención no sólo a las actividades principales sino también a las accesorias y a las externalizadas.

Para ello se debe analizar con detalle las funciones y procedimientos con todas y cada una de las áreas de la organización, manteniendo entrevistas con sus responsables.

Igualmente deberá justificarse la exclusión de riesgos considerados irrelevantes, así como los resultados obtenidos en aquellos otros de posible comisión.

De esta manera se puede hacer una matriz de análisis de riesgos y un mapa de calor con su impacto.

Sin embargo, este tipo de riesgo tendrá un desglose mayor en el siguiente capítulo, pero es oportuno la mención como uno de los principales riesgos de las empresas y para ilustrar que atender al cumplimiento normativo por sí solo no tendría sentido ya que el origen de temas fiscales podrá provenir de cualquiera de los tipos de riesgos y no solo del marco normativo.

## II.6 Gestión de riesgos en proyectos

Existen diferentes normativas o estandarizaciones para la gestión de los proyectos, siendo PRINCE, PMI y las normas ISO, las tres más extendidas. Si bien es cierto que tienen prácticas y definiciones en común, también existen diferencias entre ellos.

El PMI define un proyecto como un conjunto de acciones temporales realizadas con el objetivo de generar un producto, servicio o resultado único.

Por otro lado, para PRINCE, se trata de un contexto de gestión fundado con el propósito de generar uno o más productos/servicios alineados con un Plan de Negocio previamente definido.

Haciendo referencia a la normativa ISO, se trataría de un proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas, con fechas de comienzo y terminación determinadas, con objeto de suministrar un producto conforme a requisitos específicos dentro de los límites de tiempo, costes, y recursos (ISO 10006).

Uno de los conceptos más interesantes que existen en los proyectos es el Ciclo de vida. Estas son las fases que componen el proyecto considerando su iniciación hasta su cierre, siguiendo un orden secuencial cuyo nombre y cantidad están determinadas por los requerimientos de control de la organización u organizaciones que están implicadas en el proyecto.

Para entender mejor este concepto hay que definir los siguientes términos:

- Fases de un proyecto: conjunto de actividades colectivas y naturalmente relacionadas, con una duración establecida y que generalmente finalizan con la culminación, aceptación y transferencia de los entregables.

- Entregable: todo producto, resultado o elemento medible, tangible y verificable que deba entregarse para finalizar un proyecto o una fase de este. Pueden ser entregables de clientes, también llamados externos, o internos.

Tipos de ciclo de vida:

- Ciclo de vida predictivo (fases): el alcance del proyecto se define claramente y el cronograma y el costo se pueden predecir al inicio del proyecto. Los entregables se realizan por fases.
- Ciclo de vida iterativo incremental: dentro de una fase o iteración se repiten las actividades hasta alcanzar la funcionalidad deseada.
- Ciclo de vida adaptativo (metodología agile): iteraciones fijas en tiempo que producen entregables con valor para el cliente. Los requisitos no pueden ser definidos claramente al inicio de la planeación.

El ciclo de vida de un proyecto se compone de cinco conjuntos de procesos según el PMI: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y por último cierre.

- Iniciación: en este grupo de proceso se realizan las actividades necesarias para establecer un nuevo proyecto o una nueva fase, obteniendo la liberación para comenzar dicho proyecto. Se evaluará también si el proyecto es viable y puede completarse dentro de las restricciones previamente determinadas, siendo las tres principales: alcance, tiempo y costo.
- Planificación: o planificación detallada, ya que se define el alcance del proyecto, se detallan los objetivos y se definen los pasos a seguir necesarios para alcanzar los objetivos por el cual se emprendió el proyecto. Básicamente se define qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo para conseguir el éxito del proyecto.
- Ejecución: en este grupo se completa el trabajo de acuerdo con la planificación para la dirección del proyecto con el objetivo de cumplir con los detalles de este.

- Monitoreo y control: son los procesos que tratan de dar seguimiento, analizar y controlar el avance y el desempeño del proyecto, con el objetivo de asegurar que el proyecto avanza de acuerdo con las bases fijadas en el plan y para encontrar áreas en las que el plan necesite modificaciones y solicitar formalmente el estudio de dichos cambios.
- Cierre: con el objetivo de cerrar formalmente el proyecto este grupo se compone de los procedimientos necesarios para concluir las actividades mediante todos los grupos de procesos del proyecto.

Mientras que los diferentes grupos de procesos tienen objetivos claramente diferenciados, por otro lado, sus actividades se suelen solapar en mayor o menor medida en función de diferentes variables como puede ser la naturaleza del proyecto, la organización, los miembros del equipo. Pero si se analiza el objetivo del grupo de monitoreo y control, se llega a la conclusión de que este está presente en todo el ciclo de vida del proyecto. Es un concepto muy importante, ya que a lo largo de todo el proyecto se analizará si se están haciendo las cosas bien para lograr los objetivos, y de no ser así se deberán tomar medidas para que así sea o en caso extremo para suspender el proyecto por su inviabilidad.

La finalidad de este apartado, gira en el entorno de que los contribuyentes deberán analizar en sus proyectos los elementos que se vinculan con la parte contributiva, para determinar desde el soporte hasta la decisión de la interpretación de los elementos contributivos de la interpretación de las leyes y como lo aplicarán, esto es la parte sustancial del presente trabajo.

## **CAPITULO III. EL COMPLIANCE TRIBUTARIO COMO UNA HERRAMIENTA DE MITIGACIÓN DE CONSECUENCIAS JURÍDICAS (ADMINISTRATIVAS Y PENALES).**

### **III.1 Contexto**

Bienvenidos a la era de las buenas prácticas, como es sabido, actualmente, es un tiempo crucial donde los marcos normativos sufren un fenómeno impulsado por muchas reformas que provocarán la creación de una nueva forma en que deban darse las relaciones entre las autoridades fiscales y los contribuyentes, mismas que requieren mayor transparencia.

Como consecuencia, se han producido modificaciones y, en su caso, actualizaciones legales en las normativas de protección de datos personales, prevención de lavado de dinero, responsabilidad penal y administrativa.

Pues bien, la introducción de la cultura del cumplimiento, la debida diligencia, la ética y los valores empresariales, son considerados como los sustentos principales en la lucha contra riesgos empresariales de diversa índole y donde resalta el cumplimiento normativo o compliance. Si bien, el compliance es preferible integrarlo en la cultura corporativa de cualquier empresa, éste no debe en principio ser observado como un hecho aislado, sino como parte de una gestión de riesgos integral. También es cierto que su implementación especializada, como lo es para efectos fiscales, requiere de un conocimiento íntegro de los factores que se vinculan con las normativas tributarias.

El hablar entonces de un compliance fiscal se debe atender tanto a las normativas nacionales como a las internacionales. Por ello, la ejecución de un sistema de gestión de riesgos de compliance fiscal, se ve materializado a través de la norma ISO 19602, la cual puede aportar para la empresa elementos tales como la materialidad o la razón de negocios en el actuar diario de la organización, además



de brindar elementos de transparencia con la autoridad, los cuales servirán para sustentar la debida actuación del contribuyente.

### **III. 2 Compliance Fiscal en la visión Internacional**

La cultura normativa fue recientemente incorporada en la legislación, con la reforma al Código Penal Federal de junio de 2016. Pero en el ámbito internacional, y hablando de lo relativo a la parte tributaria, es una cuestión distinta, específicamente en el tema del compliance fiscal.

Se puede referir, como primer antecedente, a los trabajos de relación cooperativa de 2006 por parte del Fórum off Tax Administration de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en el cual se dio a conocer la forma en que las administraciones recaudadoras de sus agremiados pusieron en práctica, en aras de obtener de las principales industrias de sus respectivos países, marcos de cooperación y con ello disminuir los litigios como medio de captación de una mayor recaudación; todo ello a través de un modelo gerencial involucrado en el diseño y aplicación de los comportamientos tributarios de sus respectivas empresas.

El modelo descrito fue puesto en marcha a través de dos documentos, a saber:

- El papel de los intermediarios fiscales (The role of tax Intermediaries), de 2008; y
- La relación cooperativa: Un marco de referencia de la relación cooperativa al cumplimiento cooperativo (Co-operative Compliance: A Framework-From Enhanced Relationship to Co-operative Compliance) 2013.

Otro antecedente por considerar para la implementación del programa de cumplimiento fiscal se puede observar el “Programa internacional de cumplimiento y aseguramiento de riesgos fiscales” de 2018, puesto en marcha por la International Compliance Assurance Programme. Dicho programa tiene como objetivo mejorar la

seguridad jurídica de los contribuyentes a través de mecanismos de cooperación internacional, mediante la coordinación del análisis de riesgos tributarios internacionales. Pero que, en todo caso, parte de un programa voluntario de evaluación y garantía de riesgos para facilitar compromisos multilaterales abiertos y cooperativos entre los grupos de empresas multinacionales, dispuestos a participar de manera activa y transparente, y las administraciones tributarias de las jurisdicciones donde tienen actividades.

Otra Institución que ha emitido diversas recomendaciones en materia de cumplimiento normativo es la International Fiscal Association. Siendo las principales las emitidas en 2012, en éstas se hace alusión a que se debe elaborar un trato de confianza entre las compañías y las administraciones considerando ciertos criterios, a describir:

- Entendimiento de los entornos de negocio y de los requerimientos empresariales con relación a la obediencia de las obligaciones tributarias.
- Transparencia del contribuyente y del administrador.
- Objetividad, cuidando el interés general. Es decir, por la elaboración del derecho y no por el interés administrativo.
- Comprender las exigencias y políticas que sean adecuadas, necesarias y convenientes para lo que se intenta lograr en términos de los costos y beneficios.
- Empatía y sentido común, ante las consecuencias que pudiesen causar las actuaciones públicas inmersas en la actividad empresarial.

En un tema de explorado derecho, se refiere a los elementos a considerar que encuentran las acciones BEPS de la OCDE. Cada uno de los instrumentos indicados suman, en gran parte, cuestiones que hoy se viven en México. Por ejemplo, los marcos de la OCDE refieren la cimentación de la relación cooperativa de las diferentes prácticas jurisdiccionales, las cuales, en primera instancia, llamaban a la generación de relaciones reforzadas, siendo sustituidas por las de

relaciones de cumplimiento cooperativo, buscando que estas prácticas incidan en todas las tomas de decisiones de la empresa referentes a la materia tributaria, hasta llegar al punto de crear un sistema tributario que permita a la empresa el debido comportamiento en apoyo a las labores de las administraciones tributarias.

De igual forma, las relaciones tributarias tendrían que darse mediante un sistema de confianza entre el contribuyente y la administración, por lo que, en dichos documentos, se plantean figuras que deberán ser legalizadas por las jurisdicciones. Así, a través de las figuras del intermediario fiscal y del asesor fiscal, siendo este último de reciente integración en la legislación mexicana, se tiene como objetivo anteponer la cooperación de los implicados en el sistema tributario, previendo actos de confrontación derivados de la implementación de esquemas agresivos.

Un punto adicional considerado por la OCDE, para una sana relación de cumplimiento, es el intercambio de información automática y obligatoria, así como la obligación consistente en que el contribuyente notifique a la autoridad hacendaria determinados esquemas que presten ciertas características distintivas, con la finalidad de dilucidar actuaciones que puedan ser tildadas como planeaciones fiscales agresivas.

Como se observa en los párrafos previos, varias circunstancias son punto de atención en México, tales como la actuación de los asesores fiscales o los esquemas reportables; pero, dentro de esos ordenamientos se encuentra la forma de atención ante estas circunstancias normativas. Por ejemplo, se hace referencia a tener un código del contribuyente, el cual ofrecerá beneficios a largo plazo, como pueden ser:

- Aumento en la transparencia y facilidad en el entendimiento de los derechos y obligaciones.
- Generar equidad, eficacia, seguridad, respeto y responsabilidad, en las relaciones entre los contribuyentes y la autoridad.

- Incremento del cumplimiento, prevención y reducción de los conflictos y riesgos tributarios.

Para lograr dicho objetivo, es que se requiere tener leyes de mejor calidad técnica y, además, contar con una correcta interpretación y utilización de éstas. Todo ello en pro del establecimiento de la seguridad jurídica que todo contribuyente debe tener.

### **III. 3 La necesidad de un Órgano de Control Permanente conforme al Código Penal Federal.**

La mención dentro del Código Penal Federal, específicamente en el último párrafo del artículo 11 Bis, respecto de tener un órgano de control permanente si es que es intención de las personas jurídicas atenuar la posible responsabilidad por la comisión de los delitos enunciados en dicho precepto, entre los que se citan los delitos regulados en los artículos 102, 105, 108 y 109 del Código Fiscal Federal, es el punto de partida del compliance fiscal.

Sin embargo, la interrogante a lo expuesto anteriormente es la siguiente: ¿qué es un órgano de control permanente? Atendiendo a esto, son varias las respuestas que surgen: por ejemplo, hay quien menciona que es el propio control interno o el llamado gobierno corporativo; así pues, quizá va más allá, y no con esto se refiera que los mencionados no formen parte de este marco estructural.

En el código penal dentro de sus obligaciones tendrá las referentes a: 1) asegurar el cumplimiento de las leyes aplicables; 2) monitorear las políticas internas de prevención delictiva; y 3) seguimiento a los actos que hayan realizado antes o después del hecho que se les imputa, donde se pueda encontrar como atenuante la baja del daño provocado por el hecho típico.

Con lo anterior, se podría entender que la tarea de dicho órgano es tener (crear, contar con) un marco de detección de potenciales riesgos que puedan, por sí, generar sanciones de índole penal. Sin embargo, se puede referir que crear un órgano con plena visión penal no serviría de mucho a la organización, ya que la comisión de una conducta criminal puede provenir de un sinnúmero de factores, por lo que sería más útil (benéfico, productivo) realizar un mapeo general de la empresa que permita observar todos y cada uno de los riesgos potenciales de la persona jurídica.

Por ello, es prudente que al estructurar al órgano de control permanente que la persona jurídica requiere como elemento principal de atenuación de conductas, partiendo de la idea de que dicho órgano será quien tenga a su cargo el control de los factores de riesgo de la sociedad, es decir, se refiera en un sentido amplio a la gestión de riesgos conforme refiere (Blanco Gema, 2017) al describirla como la disciplina científica que se ocupa del análisis de los riesgos y amenazas que pueden afectar a las actividades humanas, con el objetivo de prevenir las consecuencias dañinas, aminorar los daños y en su caso evaluar adecuadamente las necesidades de transferencia de aquellos riesgos que no sea posible eliminar ni minimizar.

Como se observa, es justo en la gestión de riesgos, y más aún en el área encargada de la misma, donde se muestra el debido control de la organización ya que a través de ella se llevará el control idóneo de los principales tipos de riesgos tales como: el operacional, de mercado, financiero, estratégico, reputacional y el de cumplimiento normativo o compliance.

El área de gestión de riesgos es quien tiene a su cargo la administración de los diferentes factores de riesgos que una persona jurídica puede contener; en primer lugar, se referencia que por riesgo se entiende, conforme a lo indicado por (López González, 2020) el enfoque moderno de la previsión y control de las consecuencias futuras de la acción humana, las diversas consecuencias no deseadas de la modernización radicalizada. Es un ensayo de colonizar el futuro, un mapa cognitivo.

Pues bien, la propia figura del órgano de control permanente es, en la traducción, el compliance officer, el cual depende de un área de gestión de riesgos, encargada de la prevención de los acontecimientos que puedan afectar a las organizaciones, ya que, como enuncia (De la Mata Barranco & Dopico Gómez -Aller, 2018), con la implementación de los programas de compliance se puede llevar a cabo la disminución de las infracciones administrativas, civiles, mercantiles, incluso, las de índole criminal, ya que éstas se componen de elementos esenciales, sin los cuales no puede existir un debido marco de prevención. Dichos elementos son: la acción, la antijuridicidad-tipicidad, la culpabilidad y la punibilidad, por lo que, si concurre alguna circunstancia que elimine alguno de estos, el sujeto queda exonerado de responsabilidad criminal y, en ciertos casos también civil, aunque puede subsistir una eventual responsabilidad administrativa, siendo esto, el objetivo final de la gestión de riesgos realizada mediante el área de cumplimiento.

Para ello, el compliance officer tiene una tarea interesante ante la identificación, evaluación, mitigación o transferencia de riesgos, ya que los riesgos de carácter legal pueden provenir, como se ha enunciado, de cualquier fuente; para ello se cuenta con un sin número de directrices que pueden apoyar en el cumplimiento de dicho encargo. Para efectos de este texto, se refiere a lo que debe considerarse para la culminación de un programa de Compliance, previo al tema de estudios.

Siguiendo el tema de este trabajo, se enfocará en las Normas ISO, bajo su orden de aplicación:

1. ISO 31022. Riesgo Legal;
2. ISO 31000. Gestión del Riesgo;
3. ISO 19600. Compliance;
4. ISO 19601. Compliance Penal, y
5. ISO 19602. Compliance Fiscal.

Si bien abordar cada una de ellas requerirá un trabajo especializado, para efectos de llegar a la implementación del compliance fiscal, se puede atraer los puntos que integran un sistema básico de compliance o cumplimiento normativo conforme a (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2015), específicamente en la ISO19600, mismos que se describen a continuación:

- Cultura de cumplimiento. En las empresas debe importar la filosofía de cumplimiento; tanto colaboradores como directivos deben considerar la necesidad de que todo lo que sucede en la compañía, desde un contexto interno y externo, debe versar sobre el respeto a la legalidad.
- Pre establecimiento de objetivos. Consiste en determinar un sistema de juridicidad para todos los actos empresariales; debe establecerse una red de objetivos institucionales, armonizables con las metas generales de actuación empresarial.
- Evaluación de los riesgos. Apunta a la necesidad de realizar una tipificación y evaluación de todos y cada uno de los riesgos de la actividad empresarial. Sería indispensable proceder a un inventario de los riesgos de infracciones de normas y que, a continuación, éstos fueran detectados, valorados y estimados; con ello se impediría, a partir de la probabilidad, que se materializaran en un daño concreto o, en su caso, evaluar dicho daño.
- Mitigación de riesgos. Una vez detectados los riesgos jurídicos relevantes, la empresa debe actuar de forma consecuente. Para ello debe acoger dos grandes líneas de acción; por un lado, es importante conocer los riesgos de cada trabajo y elegir adecuadamente al personal que va a ocuparlos y, por otro, es necesario que la organización cuente con un programa de cumplimiento, en el que se estipulen las medidas necesarias para la mitigación, administración o transferencia de los riesgos previsibles bajo el umbral de tolerancia y apetito de riesgo tomado por la persona jurídica frente a los marcos normativos.
- Delimitación de los ámbitos de competencia. Una organización con un debido programa de cumplimiento normativo requiere forzosamente una correcta

distribución y disposición de las posiciones competentes por cada una de las partes, así como una clara delimitación de las posiciones de garantía y de los roles de cada persona física o de las unidades de funcionamiento, ya que lo pretendido es saber quién es competente para cada actividad o función dentro de la empresa.

- Canal de denuncia. Un adecuado sistema de comunicación empresarial tiene como objetivo asegurar un conocimiento mediante deberes de transmisión de la información y deberes de consulta. Adicionalmente, debe garantizarse la información relativa al comportamiento de la empresa; generalmente el oficial de cumplimiento es la persona que media entre los empleados y los órganos directivos, de modo que será él quien cree y mantenga una línea efectiva de comunicación.
- Sistema de supervisión y sanciones. La infracción de una norma no queda solventada con la detección del infractor y su sanción, además, es preciso llevar a cabo la revisión del sistema, a fin de establecer las medidas oportunas para prevenir infracciones futuras. En esta misma línea, el sistema de denuncias internas deberá estar configurado de tal modo, que permita a los trabajadores y demás integrantes tener pleno conocimiento y manejo del canal de denuncias. También es primordial la creación de un órgano encargado de gestionar en la organización, mismo que recaerá en el Compliance Officer, el cual deberá erigirse como el máximo encargado del cumplimiento, siendo responsable de realizar, conforme a derecho, la vigilancia de cada uno de los puntos determinados en los marcos legales aplicables a cada persona jurídica.

Para este punto, se ha indicado que la gestión de riesgos es el origen para llevar a cabo la prevención de riesgos y el cumplimiento normativo, y de ahí se puede partir a su implementación en temas específicos como el penal o el fiscal, entre muchos otros que se pudieran encontrar en las empresas, pero en todo caso, partiendo de los elementos del programa de cumplimiento normativo integrado.



### **III. 4 Compliance fiscal.**

La implementación de un sistema de cumplimiento fiscal, por una persona jurídica que pueda hacerlo, adicional a lo señalado, tiene como uno de sus objetivos principales generar la acreditación de la buena fe y la debida diligencia del contribuyente frente a las actuaciones por parte de las autoridades hacendarias. Por lo que se transforma, de este modo, en una buena protección ante sanciones, tanto en el orden administrativo como en el penal, por infracciones fiscales, además de componer una buena muestra del deseo de conservar una relación cooperativa y transparente con la administración tributaria.

Por ello, como refiere (Sáiz Peña, 2015) una buena definición y gestión de compliance es, sin duda, un elemento vital para la supervivencia de la organización, y no sólo es importante para asegurar la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, también lo es para la determinación de la responsabilidad social de las empresas y de sus integrantes, lo cual se vuelve un tema controversial, sobre todo, en ciertas prácticas de índole fiscal.

Es muy común encontrar conductas de los contribuyentes, sustentadas en asesorías indebidas que sugieren falsear el monto de los ingresos, simular negocios jurídicos, la emisión de comprobantes fiscales sin sustento alguno o, la conocida planeación fiscal agresiva; la cual, fue regulada recientemente en el Código Fiscal Federal mediante la incorporación de la figura de los esquemas reportables o exenciones indebidas. En el sector del riesgo fiscal, las empresas pueden incidir en responsabilidad administrativa y penal materializándose en delitos ante la hacienda pública.

Como se muestra previamente, las reformas del Código Penal Federal al artículo 11 Bis, así como los correlativos al Título X “Procedimientos especiales, Capítulo II “Procedimiento para personas morales” del Código Nacional de Procedimientos Penales”, se establece la responsabilidad penal para las personas jurídicas. Pero

también pueden incidir en sanciones administrativas de diversa índole enunciadas en el Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto sobre la Renta, entre otras. Por ello, se considera que, como parte de los elementos a cumplir por el Órgano de Control Permanente, deberá tener como facultades sin delegar de los organismos de administración, el establecimiento de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, como puede ser a través de un Sistema de Gestión de Compliance Fiscal según la Norma ISO 19602.

Primero hay que entender la conceptualización de los riesgos fiscales, los cuales conforme los apunta (Santana Lorenzo & García Novoa, 2020), son la verificación de las conductas delictivas o faltas administrativas que podrán ser potencialmente cometidas por la empresa en su sector de actividad. Principalmente se generan de la siguiente forma:

1. Derivados de la falta de cumplimiento de las obligaciones tributarias en tiempo y forma;
2. Derivado de la incertidumbre sobre si las autoridades fiscales aceptarán un tratamiento fiscal adoptado en las declaraciones tributarias presentadas o que se prevé presentar; o
3. Derivado de que las decisiones adoptadas en materia fiscal alcancen notoriedad en los medios de comunicación y dañen la imagen o reputación del grupo.

El cumplimiento fiscal requiere dotarse de varios puntos para su sustento, por ello, cuando se refiere al cumplimiento normativo fiscal, se entiende el binomio ético – normativo. Adicionalmente, es necesario que se hable de los multicitados actos que realizan tanto personas físicas como morales, con el objetivo de no realizar el pago de las contribuciones correspondientes.

Lo anterior, ya que la integración de un compliance fiscal dentro de toda organización es fundamental.

El cumplimiento cooperativo en materia tributaria es una correspondencia entre la empresa y la administración tributaria, que se basa en la transparencia, la confianza mutua y las actuaciones preventivas y de asistencia y ayuda. Tiene como objetivo principal, el que la compañía conserve unas buenas prácticas tributarias.

A medida que se avanza en el presente documento, se puede centrar que, la mitigación de riesgos de la empresa por conductas sancionables es un sistema normativo altamente complejo, como lo es el sistema mexicano. Requiere una adecuada aplicación del derecho y para ello, se recomienda la implantación de políticas de cumplimiento como lo es la fiscal, ya que como expone (Bacigalupo, 2011) la responsabilidad presupone la infracción de normas de estructuras generadoras de una problemática jurídica análoga, porque su aplicación requiere el mismo criterio de imputación. De modo que como se observa, el compliance, y principalmente el compliance fiscal, tiene como finalidad el acreditamiento del debido actuar por parte del contribuyente, basado en transparencia y atención debida de los marcos normativos.

Dicho de otra manera, el compliance fiscal, aminora la planeación fiscal provocadora, a través de la cual se pretende un aumento en la eficacia económica, un progreso en los beneficios y obtener ventajas competitivas, pero a costa de evadir algunas obligaciones legales. Al mismo tiempo, la ejecución de un programa de compliance fiscal, permite a las organizaciones prevenir el debido cumplimiento de las obligaciones fiscales ante una realidad de complejas normas; por ello, el cumplimiento corporativo en materia fiscal es una lucha ante una realidad de múltiples requerimientos por parte de la autoridad, es decir, un sistema fiscal complejo y cambiante.

Para lograr lo anterior, se debe entender que las buenas prácticas fiscales, se deben atender partiendo de los valores, pautas, marcos legales y procedimientos que deben integrar el marco de un debido comportamiento normativo, ya que se debe conocer y comprender todo lo que le es debido a la empresa para el cumplimiento

fiscal, y solo de esta forma se podrá tener, tanto al interior como hacia las autoridades, una relación de confianza, transparencia y seguridad jurídica.

Todo lo mencionado, tiene como finalidad la mitigación del riesgo que le es propio a los sistemas fiscales, o la forma de atención que cada empresa lleva a cabo en su sistema de gestión de riesgo mediante la identificación, evaluación, mitigación, transmisión o administración de estos.

Por esta razón, el compliance fiscal servirá a los contribuyentes en la detección de los riesgos jurídicos – fiscales relevantes. Para ello, la empresa debe de actuar de forma consecuente, como apuntan (Silva Sánchez & Montaner Fernández, 2013), con la adopción de por lo menos dos líneas de trabajo. En primer lugar, identificados los riesgos de cada posición de trabajo, elegir apropiadamente a las personas que deben ocuparlas (Asesor fiscal) y, en segundo lugar, que la persona jurídica genere un programa de cumplimiento, en el que figuren todas las medidas correspondientes para la reducción de los riesgos previsible bajo el umbral de lo jurídico aceptable.

Finalmente, no se puede perder de vista que el compliance fiscal es un escalón más hacia la transparencia fiscal, y tiene como objetivo propiciar los elementos para sustentar los protocolos para mejorar el cumplimiento ante la autoridad hacendaria por parte de los contribuyentes. Se debe resaltar que no está pensado para lograr el cumplimiento de otros marcos regulatorios como el civil, mercantil o de gobierno corporativo, sino que se materializan en políticas las pautas generales, que deben ser atendidas por la persona jurídica para lograr el aseguramiento del cumplimiento fiscal, partiendo de un programa estructurado en una cultura de prevención, detección, evaluación y mitigación de riesgos fiscales; atendiendo también a la transparencia sobre los riesgos fiscales detectados, la valoración y medidas adoptadas para su mitigación con base en las políticas determinadas.

### **III. 5 Norma ISO 19602. Buenas Prácticas Fiscales.**

El tema que convoca requiere tener claro que los componentes que debe considerar una persona jurídica para realizar un sistema de gestión de compliance fiscal según la norma 19602 son diversos. Iniciando, se debe definir un organismo de compliance fiscal elegido por la asamblea general de socios o accionistas de la persona jurídica como el responsable de la supervisión, vigilancia y control del sistema de gestión de compliance fiscal. Posterior, los órganos de gobierno deben aprobar una política de Compliance fiscal que definan los compromisos de la empresa en esta materia, valiéndose de base para la mejora continua.

De igual forma, se deben establecer los objetivos de la persona jurídica, considerando la tolerancia al riesgo en términos de mejora continua, por lo que será importante su programación exteriorizando rotundamente cuál es el progreso que se desea alcanzar, el establecimiento de responsabilidades, los recursos para lograrlo y los plazos, con libertad del órgano de compliance fiscal. Hay que resaltar la necesidad de declarar las sospechas de incumplimientos, de buena fe y asegurando la ausencia de repercusiones ante estas denuncias.

Para la implementación de un manual de compliance fiscal de buenas prácticas, se requiere el compromiso, por parte del contribuyente, de cumplir con un nivel de estándares de transparencia y gestión de riesgo, el cual deberá contener por lo menos dos criterios:

- Debe ser general y contener de forma clara los factores de gestión de riesgo fiscales.
- Considerar acciones tendientes a minimizar en situaciones particulares ya sea por mandato de la autoridad, o bien por consideración interna.

Vistas las consideraciones previas a la implementación del manual de políticas fiscales y los compromisos requeridos por los actores de dicho acto, es momento de estructurar los puntos requeridos para la integración del programa de cumplimiento normativo. Éste deberá contener aspectos globales, la política de cumplimiento tributario, los procedimientos de control, el responsable de las prácticas adecuadas, los asesores externos, el método de denuncia y sus procesos de revisión y mejora; todo ello tomando como referencia la ISO 19602 “compliance fiscal”.

Es importante, para efectos de este trabajo, examinar a detalle cada uno de los puntos centrales de la ISO 19602, señalados en la esquematización. En primer lugar, se cuenta con el código de buenas prácticas tributarias, el cual radicará en la debida instrumentación de las normas fiscales para con ello adoptar posturas de contribución activa y voluntaria de las mejoras sociales y económicas, dotando así a la empresa de una correcta gestión tributaria y una mayor seguridad jurídica en materia fiscal que se traduce en la obtención de verdaderos resultados fiscales minorados por sus riesgos de prácticas ilegítimas y utilidades falsas.

Adicionalmente, el código de buenas prácticas tributarias tiene que ser comunicado y puesto a disposición de todos los colaboradores de la empresa. Por ello, la norma ISO 19602 refiere que, el código en mención debe estar disponible del resto de los usuarios, principalmente de aquellos con un alto nivel de riesgo, razón por la cual algunas empresas en el ámbito internacional suelen publicar su Código de buenas prácticas tributarias en su sitio de internet, ya que esto es prueba de una cultura de compliance fiscal.

Es recomendable enunciar que, el código de buenas prácticas tributarias contendrá los principios dentro del comportamiento de la empresa; en los cuales, conforme a lo referido en (AENOR, 2019), se deberán referir la legalidad y seguridad jurídica, los tratos no discriminatorios, presunción de honestidad, protección de datos personales, entre otros, resaltando la colaboración, mediante las buenas prácticas,

con la hacienda. Es importante señalar que la delimitación de la política fiscal de la persona jurídica y de los componentes que integran el sistema de compliance y gestión de riesgos tributarios, se debe tener en cuenta el contexto y los rasgos propios de esta.

En segundo lugar, el código de buenas prácticas profesionales tiene su fundamento en el programa de compliance a partir de la acción 12 del proyecto sobre la erosión de la base imponible (BEPS) de la OCDE, para “exigir a los contribuyentes que revelen sus mecanismos de planificación agresiva”. Así pues, la relación de los asesores fiscales, entendidos como los profesionales de la asesoría tributaria, con la autoridad atiende a un principio de transparencia en el ejercicio profesional, dentro del marco del deber ser y no bajo la lupa de la legalidad, por lo que se busca el establecimiento de la necesidad de informar a la autoridad de aquellos esquemas que presentan indicios de organización fiscal agresiva, exhortando a un debido comportamiento de los profesionistas respecto de las obligaciones tributarias de sus clientes, siendo estos los primeros sujetos que deben pugnar por el debido cumplimiento de la normativa.

Por lo anterior, es que las figuras de los intermediarios fiscales o asesores fiscales han cobrado una gran relevancia en los diferentes países, y en México más aun con la reforma de 2019; pues bien, la imposición de obligaciones a través de diversos códigos, comenzando por el deber de informar a la autoridad hacendaria, estableciendo esquemas de planificación fiscal que presenten señales que puedan presumir la comisión de alguna conducta contraria a los marcos normativos, ya que, al encontrarse dichas pautas, reflejarían el esquema que puede ser potencialmente considerado como una planeación fiscal agresiva.

Es claro que, a través del código de buenas prácticas profesionales, se requiere a los contribuyentes contar con profesionistas que guíen debidamente la marcha de sus negocios, estableciendo mecanismos de control, información y documentación, para tener la certeza de que el contenido del asesoramiento, conectado con

estructuras de terceros y la documentación que sustente dichas operaciones, sean coherentes con las obligaciones de comunicación impuestas por parte de las autoridades hacendarias y con el resto de la documentación empresarial o fiscal relacionada con ella.

Por ello, es necesario seguir progresando en un enfoque que profundice en una relación más colaborativa en el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en un escenario cada vez más complejo y cambiante. En tal sentido, es menester de los asesores fiscales generar un compromiso de transparencia reforzado, más allá del exigido por las normatividades nacionales, que sea de forma voluntaria y profesional, por cada una de las personas que representan este tipo de asesorías, ya que con ello se generará mayor certeza jurídica en favor de los contribuyentes en su relación con la Hacienda.

También deben ser considerados los aspectos generales del programa de cumplimiento en un tercer lugar, ya que pareciera ser un tema simple sin serlo. Será en este apartado donde la empresa deberá estipular las buenas prácticas y los conceptos sobre los cuales deberá conducirse, mismas que tienen relación con el señalamiento del primer punto del esquema mostrado.

Por lo anterior, los aspectos generales, es donde se dará una formación de actuación con los parámetros y estándares de la empresa, dependiendo del sector y los mandamientos legales que le sean propios, sustentados en la relación de cooperación con la autoridad hacendaria; es decir, la definición de sus buenas prácticas fiscales, en pro de dotarse de mayor seguridad jurídica, en temas como revelación de esquemas, identificación de asesores fiscales con valores conjuntos que empaten con los referidos por la organización, entre otros.

En este tenor, se busca que todas las empresas ostenten este tipo de sistemas de gestión de riesgos fiscales, que proporcionen a la compañía los principios de legalidad y seguridad jurídica, trato no discriminatorio y equitativo, así como la



presunción de honestidad, inocencia, respeto a la ley, imparcialidad, confidencialidad fiscal, protección de datos personales y privacidad, sin dejar de lado los principios de cooperación recíproca entre la empresa y la autoridad fiscal.

Sin embargo, en México queda un punto por desarrollar para que todos los principios enlistados tengan un mayor impacto en la relación contribuyente contra autoridad, y es que se debe tener un pleno entendimiento entre los partícipes para evitar circunstancias que terminen en actos litigiosos.

En el cuarto punto, se encuentra con las políticas de cumplimiento tributario y su planificación, las cuales se refieren al posicionamiento de las empresas respecto de los riesgos fiscales y el establecimiento de medidas para su prevención, detección, organización, gestión y mitigación; entendiendo que todo programa de cumplimiento tiene etapas de implementación, desde aquellos de índole estratégico, los proyectos y sus finalidades.

Debe resaltarse que, como apunta (Gimeno Beviá, 2016), los principios del cumplimiento normativo son: 1) Actuar de forma honesta, imparcial y profesional, en el mejor interés de sus clientes; 2) Proporcionar información imparcial, clara y no engañosa a sus clientes; y 3) Prestar servicios y ofrecer productos teniendo en cuenta las circunstancias personales de los clientes.

Así, las políticas de cumplimiento tributario y su planificación se sustentarán en el área que está dedicada a balancear los riesgos a los que está sometida la empresa con las oportunidades que dichos riesgos presentan, su entorno sobre la inversión y, en definitiva, su impacto en el crecimiento y supervisión de la empresa. Es decir, el oficial de cumplimiento o la gerencia de riesgos.

De manera que, los procesos de una debida gestión de riesgos en cumplimiento deben estructurarse de la siguiente forma:

1. Identificación: Determinar los riesgos de diversa índole que pueden afectar a las personas que trabajan en la empresa o a los bienes de la empresa, tanto los tangibles (maquinaria, inmuebles, vehículos, etc.) como los intangibles (reputación, marca, etc.).
2. Evaluación: Estimar los efectos que los riesgos pueden causar sobre las personas o bienes (tangibles y/o intangibles), para lo cual se deben adaptar metodologías semicuantitativas o cuantitativas, que permitan hacer esta evaluación de la forma más objetiva y estándar posible.
3. Control: Reducción o eliminación del riesgo en su origen, tomando medidas adecuadas para ello y siempre evaluando la relación coste-beneficio de las medidas a implantar, las cuales deben ser lo más sencillas posibles y debidamente explicadas a los diferentes departamentos involucrados.
4. Transferencia: Asegurar el bien con empresas dedicadas a la gestión de riesgos de diversa índole (compañías de seguros) o a través de un fondo de la misma empresa como auto seguro.

En las políticas de cumplimiento tributario y su planificación, se debe tener claro que las actuaciones enunciadas siempre irán en pro de la instrumentación de la transparencia fiscal y la cooperación con la autoridad inspiradas en los principios enunciados, ya que la política tributaria de las empresas irá encaminada a generar un compliance fiscal dedicado al cumplimiento de las normas fiscales. Con lo cual, la valoración de los riesgos fiscales se ha de realizar teniendo en consideración que dichos riesgos no generen una afectación a través de sanciones administrativas e incluso penales.

Debe entenderse que la existencia de un riesgo forma parte de un sistema fiscal como el actual y, por ende, es fundamental para las organizaciones como contribuyentes, buscar descubrirlos, y en la medida de lo posible, mitigarlos. Se debe tener presente que los riesgos fiscales tienen una injerencia directa en los riesgos de carácter operativo, por ello, los elementos de mitigación siempre deberán ser gestionados bajo este tenor.

Continuando con el mapa estructural, se encuentra el apartado de Requisitos por tributos, el cual es el más entendible y requiere de la realización de un listado de todas aquellas contribuciones que le son propias a la empresa, como pueden ser el impuesto al valor agregado, impuesto sobre la renta, impuestos locales, contribuciones a la seguridad social, contribuciones de mejoras, entre otras, que pudieran generarse en pagos de derechos y sobre las cuales se entenderá siempre, en el mejor sentido, el pago de las mismas.

Un tema sumamente importante es aquel respecto a los requisitos en infracción penal; éste es el punto de encuentro entre el origen del compliance en la organización y la puesta en práctica del cumplimiento normativo de índole fiscal, en donde se buscará salvaguardar a la organización impidiendo que se generen supuestos normativos que pudieran relacionar a la misma con prácticas delictivas.

También es cierto, que el principal riesgo a mitigar por parte de la empresa frente a los marcos fiscales, por ello la atención de las conductas delictivas estipuladas en el Código Fiscal de la Federación, deberán ser plenamente entendidas por el compliance officer, a efecto de mitigar y aportar elementos probatorios, a través del compliance fiscal, que atenúen o eliminen cualquier responsabilidad por parte de la empresa.

Para esto, es creado principalmente el compliance fiscal, el cual tendrá que generar elementos excluyentes de la culpa como un elemento subjetivo, destruyendo la hipótesis de concurrencia de los elementos del dolo, cognitivo y volitivo, ya que debe ser menester de la empresa no encuadrarse como un partícipe en la comisión del delito, apoyándose en el cumplimiento normativo.

Adicionalmente, los contribuyentes hoy en día deben tener consideradas las cuantías en la comisión de conductas delictivas de índole fiscal por los elementos de vinculación a la delincuencia organizada, con los cuales las formas de persecución atraen elementos adicionales, principalmente en el ámbito subjetivo.

Como responsable de la implementación de cada uno de los puntos referidos, se encuentra al compliance officer, el cual será el responsable de las buenas prácticas tributarias, ya que es quien asume en la organización la responsabilidad de vigilancia y control de las buenas prácticas tributarias, ya sea en una actuación específica sobre lo fiscal o, en la forma idónea, a través de una actuación general de todos los riesgos de la organización.

Por lo anterior, y ante tal grado de responsabilidad, es preciso, conforme a lo enunciado por (Navarro Massip, 2018) , que el compliance officer cuente con: 1) la colaboración de los directivos para llevar a cabo sus funciones; 2) es necesario que planifique y organice la formación para la alta dirección de la empresa, puede apoyarse de terceros expertos externos para impartirla de manera presencial y con material; y 3) la formación deberá centrarse en la cultura de cumplimiento general, centrándose en riesgos y medidas de control de acuerdo a su área o departamento.

Específicamente, sobre el compliance fiscal, el compliance officer, deberá atender, entre otros, a los puntos siguientes, conforme a la norma ISO 19602:

- Analizar las políticas y procedimientos correspondientes a las prácticas fiscales de la organización.
- Tareas de seguimiento de los colaboradores y departamentos, verificando que no surja el incumplimiento de normas.
- Transmitir la cultura de prevención en riesgos fiscales a directivos y trabajadores, mediante la información necesaria y a través de cursos en la materia.
- Identificar, evaluar y mitigar los riesgos fiscales en la organización de terceras partes, tales como proveedores, clientes, distribuidores y cualquier otro que pudiera generar un riesgo de contagio y reputacional a la empresa.

- Asegurar la consultoría profesional y correcta para el establecimiento, ejecución y sustento del sistema de gestión de riesgos fiscales bajo altos estándares de ética.

Es preciso señalar que el compliance officer, en su tarea de impulsar y supervisar la ejecución y eficacia del programa de cumplimiento, debe tener adicionalmente los recursos humanos, monetarios y sistémicos para la implementación y vigilancia del sistema de prevención de riesgos fiscales.

Por lo que hace al último apartado, referente a la evaluación y mejora continua, se refiere como el resultado de la fase de identificación de riesgos. El registro de riesgos, debidamente descritos, puede llegar a ser muy extenso y hacer imposible gestionarlos todos, por lo que, la finalidad de la revisión de los riesgos es clasificarlos y priorizarlos de manera que los recursos del proyecto puedan asignarse a la gestión de aquellos riesgos de mayor relevancia, logrando una gestión efectiva de los riesgos y una optimización de los recursos disponibles.

La evaluación de cada riesgo, como pueden ser los de cumplimiento fiscal, debe realizarse de acuerdo con la información disponible del proyecto, así como a los propios conocimientos y experiencia del evaluador, que será, generalmente, el miembro del equipo de proyecto que esté en mejor posición de entender las implicaciones de ese riesgo en cuestión.

Si bien es cierto que las escalas de valoración tratan de limitar la diferencia de criterios entre evaluadores, al definir los distintos niveles de probabilidad e impacto, sigue siendo el evaluador el que asigna el nivel correspondiente, con mayor o menor acierto.

Una manera de minimizar la subjetividad de las evaluaciones y afinar su precisión, es dejar constancia de las hipótesis o suposiciones que justifican la valoración de cada riesgo, de forma que, posteriormente, pueda ser fácilmente verificada por el resto de los miembros del equipo de proyecto e incluso, por expertos externos al mismo. Por ello, esta evaluación y mejora continua debe ser comprendida y realizada en forma periódica, conforme a la gestión de los riesgos y el nivel de incertidumbre que se genere ante los mismos.

# **PROPUESTA DE MEJORA**

## **Compliance tributario, como medio de prevención de delitos fiscales 2022. Caso Madero restaurante.**

Presenta:

Yazmín Trejo Sánchez

Noviembre 2022

## **A quien va dirigida**

Esta propuesta de mejora va dirigida a los socios, directores del área de Administración y Finanzas y la Gerencia de Compras y abastecimiento de la empresa Madero Restaurante.

## **Objetivo de la propuesta**

El objetivo de esta propuesta es reducir, mitigar y eliminar los riesgos asociados a la contratación, selección y alta de proveedores de la empresa Madero Restaurante, los resultados de esta mejora se verán reflejados en los meses posteriores a su implementación.

## **Descripción del proyecto**

### Metodología utilizada

La metodología utilizada es el Enfoque Basado en Riesgos que consiste en analizar los riesgos inherentes al proceso de contratación utilizando una matriz de riesgos y con ello identificar las áreas de mejora en los procedimientos de la empresa y definir planes de acción específicos para cada uno de estos riesgos con la finalidad de minimizarlos o eliminarlos por completo.

El primer paso para la aplicación de esta metodología es la definición de la matriz de riesgos que evalúa 2 aspectos en primer lugar: la probabilidad, para ello se definió la siguiente matriz de probabilidad considerando 5 niveles del más probable que sucede al menos probable, frecuente, probable, ocasional, posible e improbable.



Tabla 1. Matriz de probabilidad

Matriz de probabilidad		
Ocurrencia	Significado	Valor
Frecuente	Certeza de que se produzca	5
Probable	Muy posible que suceda	4
Ocasional	Puede suceder	3
Posible	Puede ocurrir en algún momento	2
Improbable	Nunca ocurrirá	1

En segundo lugar, se estableció la matriz de impacto donde se definieron 5 niveles del que mayor impacto puede tener en la organización al de menor impacto, catastrófico, peligroso, moderado, menor e insignificante.

Tabla 2 Matriz de impacto

Matriz de impacto		
Impacto	Significado	Valor
Catastrófico	Errores importantes, incumplimientos graves a la normativa aplicable	5
Peligroso	Errores significativos permanentes, incumplimiento de procesos internos y legales	4
Moderado	Errores ocasionales, ciertos incumplimientos de procesos internos y legales	3
Menor	Errores operacionales, incumplimiento al control interno sin ser infracciones a la normativa	2
Insignificante	Errores operacionales, incumplimiento al control interno que se resuelve al momento	1

Para generar la matriz de riesgos en las filas se coloca el impacto y en las columnas se coloca la probabilidad y la interacción de ambas muestra los niveles de riesgo, alto medio y bajo todo esto complementado por colorimetría para definir prioridades.

Tabla 3 Matriz de riesgos

I m p a c t o	Catastrófico	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
	Peligroso	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Moderado	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
	Menor	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Insignificante	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
		Improbable	Posible	Ocasional	Probable	Frecuente
	Probabilidad					

El siguiente paso fue evaluar los riesgos identificados en el proceso de contratación y alta de proveedores en conjunto con la Dirección de Administración y Finanzas, Despacho Jurídico y la Dirección General y complementar la siguiente tabla donde se describe el riesgo identificado, las consecuencias potenciales para la empresa, el nivel de riesgo obtenido en la matriz de riesgo y el plan de acción específico para minimizar el impacto o eliminar el riesgo.

Tabla 4. Planes de acción

Descripción del riesgo	Consecuencias potenciales	Nivel riesgo	Plan de acción
No se cuenta con un área que identifique, de seguimiento y soluciones situaciones de riesgo con los proveedores	Multas y problemas legales a la empresa	Alto	Creación de un Comité de Compliance que dé seguimiento a las situaciones de riesgo con los proveedores
Falta de documentación del proceso de contratación de proveedores	Multas y problemas legales a la empresa	Alto	Revisión y actualización del proceso de contratación y alta de proveedores
No se cuenta con la base de datos actualizada de proveedores	Descontrol en manejo de proveedores	Medio	Implementar en el proceso la actualización de esta base de datos
Contratos estándar para todos los proveedores	Problemas legales	Alto	Cada proveedor debe contar con su propio contrato adaptado a los requerimientos de la empresa
Falta de seguimiento a contratos vigentes con proveedores	Problemas legales	Alto	Implementar un proceso de revisión continua a contratos con proveedores

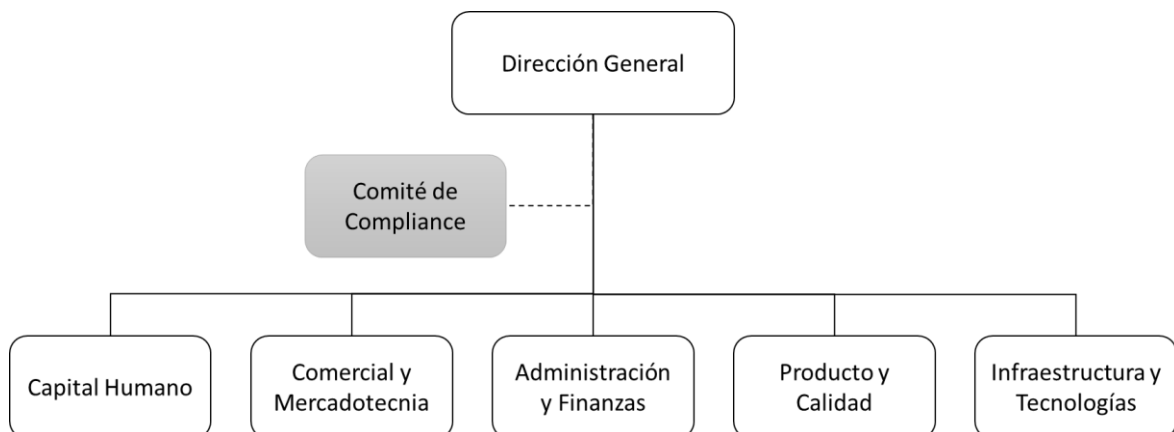
## Creación del comité de compliance

Considerando la estructura actual de Madero Restaurante se definió que los siguientes puestos/entes formen parte del comité de compliance:

- Coordinador de auditoría: es el área de la empresa responsable de monitorear y mejorar los procesos de gestión de riesgos y control de Madero Responsable.
- Despacho jurídico: empresa contratada para asesorar y representar jurídicamente a Madero Restaurante en temas de contratos, fianzas, juicios, entre otros temas legales.
- Despacho contable: además de llevar la contabilidad de la empresa asesora a la misma en temas fiscales.
- Director de Administración y Finanzas: puesto responsable de gestionar los recursos financieros de la empresa y es el vínculo entre Madero y los despachos antes mencionados.

El comité le reportará directamente a la dirección general como se muestra en el siguiente organigrama:

Figura 1 Organigrama Madero Restaurante



Este comité tendrá las siguientes funciones:

- Revisión de las regulaciones vigentes que apliquen a la empresa en cada momento.
- Identificación de riesgos sobre la base de las regulaciones vigentes utilizando la matriz de riesgos de la empresa.
- Dar seguimiento puntual a aquellas situaciones que tengan un riesgo alto de acuerdo con la matriz de riesgos.
- Evaluación de los proveedores con los que la empresa tiene relación.
- Presentar resultados y propuestas de mejora a la dirección general.
- Informar de los cambios y/o mejoras al área de mejora continua para que realice la actualización en el sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Aplicar las mejoras a los procesos y la documentación.
- Comunicar a las áreas involucradas de la información relevante.
- Evaluación de la eficacia y eficiencia de los lineamientos y procedimientos implementados, en caso contrario realizar nuevamente el análisis.

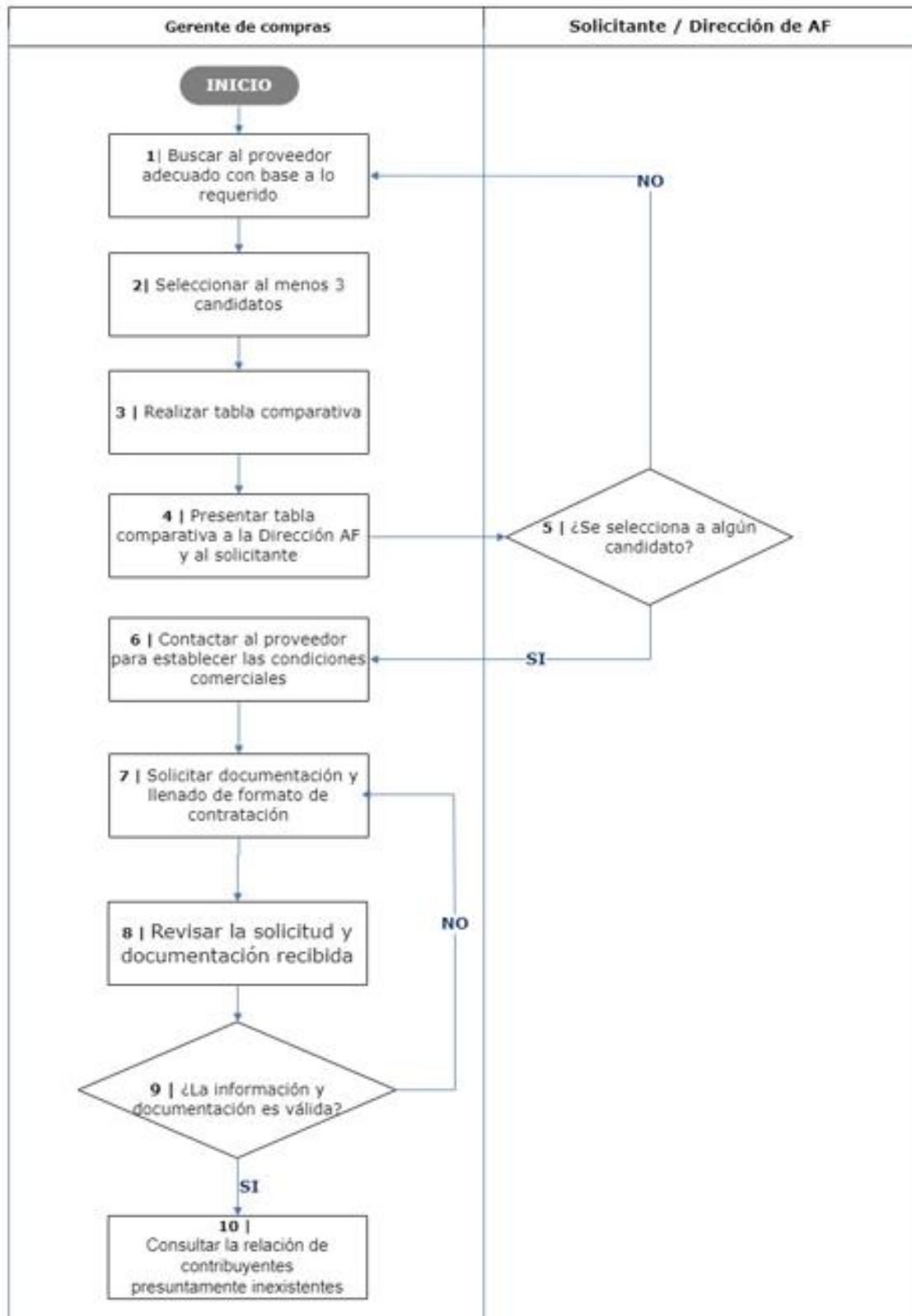
### **Revisión y actualización del procedimiento de búsqueda, selección y alta de proveedores**

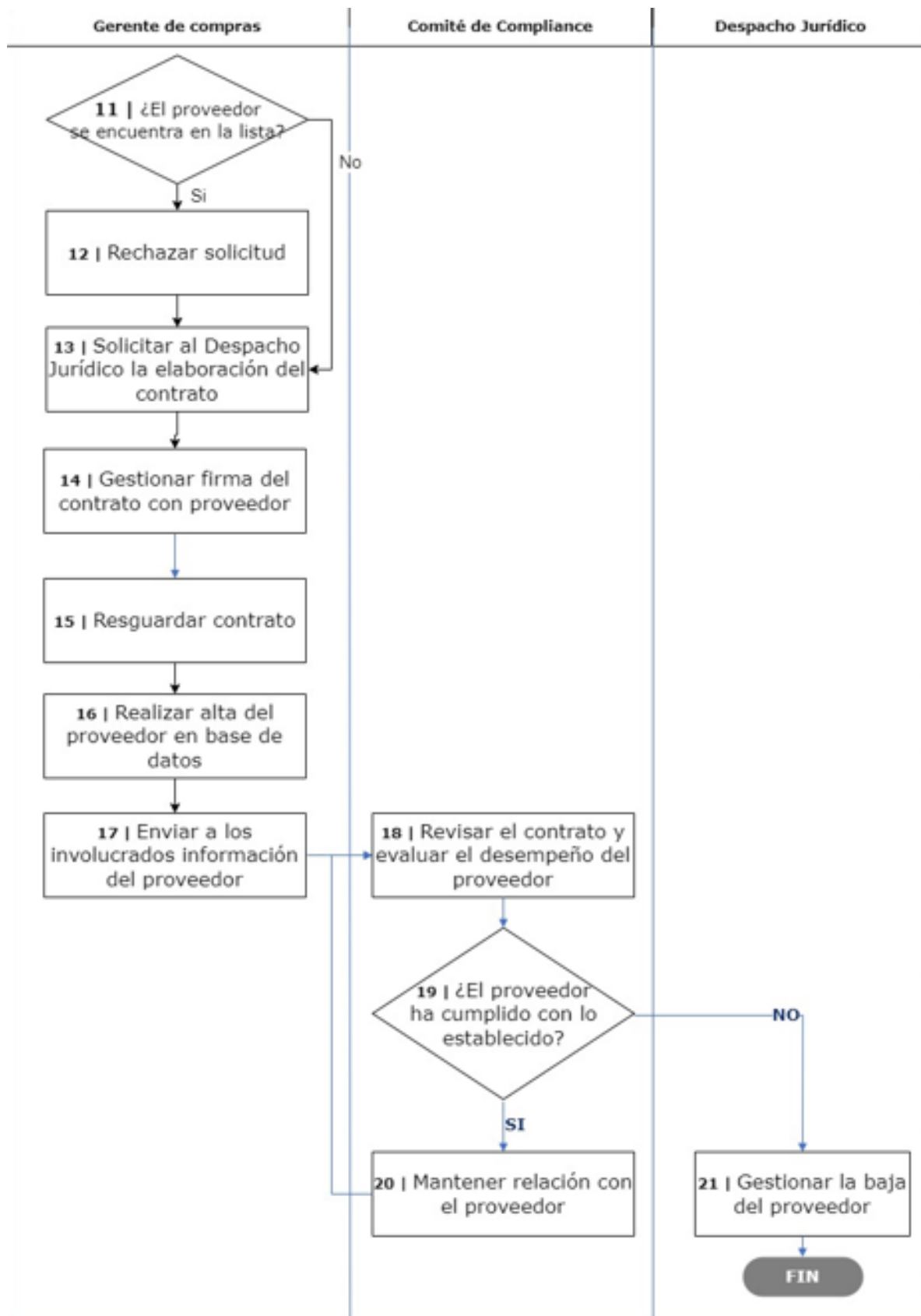
En conjunto con el comité de compliance y el área de mejora continua se revisó y actualizó el procedimiento de búsqueda, selección y alta de proveedores para mitigar y eliminar algunos de los riesgos identificados en la primera etapa del proyecto. Para ello se entrevistó a las áreas involucradas, se tuvo una sesión de mejora con el Comité de Compliance, se estableció la nueva versión del procedimiento y se liberó en noviembre de 2022 para su aplicación y seguimiento.

**Tabla 5 Procedimiento búsqueda, selección y alta de proveedores**

No.	Actividades	Ir a	Responsable
1	Buscar al proveedor adecuado con base en el producto o servicio que se requiere	2	Gerencia de Compras
2	Seleccionar al menos 3 candidatos	3	
3	Realizar tabla comparativa	4	
4	Presentar tabla comparativa a la Dirección de Administración y Finanzas y al solicitante		
5	¿Se selecciona a algún candidato?	--	Solicitante Dirección de Administración y Finanzas
--	Si:	6	
--	No:	1	
6	Contactar al proveedor para establecer las condiciones comerciales	7	Gerencia de Compras
7	Solicitar documentación y llenado de formato de contratación	8	
8	Revisar la solicitud y documentación recibida	9	
9	¿La información y documentación es válida?	--	
--	No:	7	
--	Si:	10	
10	Consultar la relación de contribuyentes presuntamente inexistentes	11	
11	¿El proveedor se encuentra en esta lista?	--	
--	No:	13	
--	Si:	12	
12	Rechazar al proveedor	1	
13	Solicitar al Despacho Jurídico la elaboración del contrato	14	
14	Gestionar firma del contrato por parte del proveedor	15	
15	Resguardar contrato	16	
16	Realizar alta del proveedor en base de datos	17	
17	Enviar a los involucrados la información del nuevo proveedor	18	
18	Revisar el contrato y evaluar el desempeño del proveedor	19	Comité de Compliance
19	¿El proveedor ha cumplido con lo establecido?	--	
--	No:	21	
--	Si:	20	
20	Mantener relación con el proveedor	18	
21	Gestionar la baja del proveedor	FIN	Despacho Jurídico

**Figura 2 Diagrama de flujo búsqueda, selección y alta de proveedores**







## Base de datos de proveedores

Otro riesgo identificado es que la compañía no cuenta con una base de datos de proveedor para ello se implementa el siguiente formato en línea donde se deben registrar todos los contratos con proveedores, fecha de firma, de revisión y de vencimiento y anexar el contrato generado con cada proveedor, de esta forma la empresa podrá llevar un control detallado de cada proveedor, consultarlo en línea y considerar las fechas importantes de cada contrato.

Figura 3 Base de datos de proveedores

The form contains the following fields and controls:

- CÓDIGO: Text input field
- NOMBRE SOCIO DE NEGOCIOS: Text input field
- PRODUCTO/SERVICIOS: Text input field
- USO MRC: Text input field
- CONTRATANTE: Text input field
- REQUIERE CONTRATO: Dropdown menu (Seleccionar)
- MES: Dropdown menu (Seleccionar)
- FECHA DE FIRMA: Date picker
- FECHA DE REVISIÓN: Date picker
- FECHA DE VENCIMIENTO: Date picker
- PERIODICIDAD COMPRA: Dropdown menu (Seleccionar)
- IMPORTE DE COMPRA: Text input field
- IMPORTE ANUAL: Text input field
- DOCUMENTO: File selection button (Seleccionar archivo) and status (Sin archivos seleccionados)

## Cronograma

Figura 4 Cronograma de propuesta de mejora

Actividad	Fecha de inicio y fecha de término	Semanas																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Definición de la matriz de riesgos	12 de septiembre al 16 de septiembre	█																				
Evaluación de la matriz de riesgos en la empresa	19 de septiembre al 30 de septiembre		█	█																		
Definición y autorización de los planes de acción	3 de octubre al 14 de octubre				█	█																
Creación del Comité de Compliance	17 de octubre al 11 de noviembre						█	█	█	█												
Revisión y actualización del procedimiento de proveedores	14 de noviembre al 9 de diciembre										█	█	█									
Creación de la base de datos de proveedores	28 de noviembre al 9 de diciembre											█	█									
Evaluación de los resultados obtenidos	12 de diciembre al 3 de febrero													█	█	█	█	█	█	█	█	█

## **CONCLUSIONES**

En resumen y derivado de las mejoras implementadas se puede concluir que una gestión basada en riesgos trae muchos beneficios para las empresas, en este caso Madero Restaurante se ve beneficiada ya que se logró identificar los principales riesgos asociados a la contratación, selección y alta de proveedores y con ello generar planes de acción específicos para mitigar, trasladar o eliminar estos riesgos que pueden provocar multas, sanciones, demandas e inclusive problemas legales para la empresa.

Una de las grandes ventajas de esta metodología es que los riesgos se identifican previo a que se conviertan en un problema y que generen consecuencias graves para la empresa, y que de otra forma posiblemente no se hubieran reconocido. Sin lugar a duda la matriz de riesgos es una herramienta clave para esta metodología y aplicarla en Madero Restaurante ha sido un gran acierto que el personal de la empresa ha comenzado a adoptar de muy buena forma.

Contar con un comité de compliance trae un sinfín de beneficios a las empresas y dado el volumen de venta y los proveedores con los que cuenta Madero Restaurante es indispensable para la empresa tener un comité que se involucre de manera activa en la evaluación y mejora de los procesos en la relación a los proveedores. Este comité debe velar por la empresa y salvaguardar los intereses de esta usando como base la gestión de riesgos y la aplicación de planes de acción de mejora de forma continua.

Uno de los puntos importantes del proyecto fue implementar el procedimiento de búsqueda, selección y alta de proveedores, al revisar el que tenían y ser evaluado por el comité, se identificaron áreas de oportunidad que merecían la atención inmediata. Estableciendo los controles necesarios que ayuden a la empresa a reducir y mitigar los riesgos asociados a la contratación de proveedores dentro de los cuales se incluyó verificar continuamente las listas que publica el SAT con el fin de cuidar las deducciones fiscales y el prestigio del restaurante, se dará un seguimiento puntual a los contratos y sus renovaciones además de una revisión

permanente del desempeño con los que ya se tiene una relación, con la finalidad de evaluar continuamente su servicio y su estatus legal y financiero.

Como se puede apreciar en el cronograma las actividades principales del proyecto han sido aplicadas a Madero Restaurante y los planes de acción han sido implementados de forma exitosa, ahora es labor de la empresa continuar con el proyecto y evaluar de forma continua los resultados obtenidos en los siguientes meses y en caso de ser necesario volver a aplicar toda la metodología para identificar nuevos riesgos asociados con los proveedores ya que esta es una labor que no termina y que se debe estar realizando permanentemente.

La cultura de cumplimiento que he iniciado con este proyecto se debe convertir en una forma de trabajo para la empresa y permear en la cultura para cambiar los paradigmas y lograr que la identificación, análisis y mitigación de riesgos se vuelva parte de los procesos cotidianos y en un mediano plazo aplicar esta metodología no solo a la administración de proveedores sino a toda la empresa, en todas sus áreas.

## **RECOMENDACIONES**

Derivado de la implementación de este proyecto de mejora, enumero las siguientes recomendaciones a la empresa, la primera de ellas y la que considero más importante es que continúen con una cultura de cumplimiento y que en medida de lo posible implementen esta metodología para otras áreas de la empresa como seguridad e higiene, seguridad alimentaria, mantenimiento, recursos humanos, tesorería entre otras áreas.

Mi segunda recomendación aplicada a la gestión de riesgos con proveedores es que una vez que se finalicen los planes de acción de este proyecto se vuelva a realizar una evaluación con la matriz de riesgos con el objetivo de identificar otros riesgos que pudieran tener un impacto alto o medio en la empresa y se definan nuevos planes de acción para mitigarlos y así continuar de forma permanente.

Otra recomendación y va dirigida directamente al comité de compliance es que se mantengan actualizados de forma permanente, con una visión crítica de las situaciones que pudieran surgir y que en caso de ser necesario se integren nuevos miembros al comité y fortalecer las actividades que estará realizando. La comunicación es muy importante por lo que el comité debe estar abierto al diálogo y comunicar tanto a la dirección general como a las áreas involucradas de las actividades y las situaciones identificadas.

Es muy importante que el procedimiento definido se lleve a cabo tal cual está escrito y se apliquen todos los controles, formatos y herramientas establecidas para que la contratación, selección y alta de proveedores sea eficiente y los riesgos identificados se logren mitigar. Este proceso no es permanente, por ello se debe evaluar de forma continua y realizar las mejoras requeridas para seguirlo fortaleciendo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2019). *Compliance Fiscal*. MADRID: AENOR. Obtenido de <https://www.aenor.com/>
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2015). *ISO 19600:2015 SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CUMPLIMIENTO Y SISTEMAS DE GESTIÓN ANTICORRUPCIÓN*. AENOR.
- APM Association for Project Manager. (2022). *About us*. Obtenido de <https://www.apm.org.uk/AboutUs>
- Bacigalupo, E. (2011). *Compliance y Derecho Penal*. Pamplona: Thomson Reuters.
- Bacigalupo, E. (s.f.). *Compliance y Derecho Penal*. Navarra: Thomson Reuters.
- Blanco Gema, M. (2017). *Intriducción a la Gestión de Riesgo*. Madrid: EALDE Business School.
- Cfr, K. L. (2013). *cuestiones fundamentales de compliance y derecho penal*. Madrid.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. (2020). *Gobierno y control interno*. Nueva York: COSO.
- Commit tee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial*. Madrid: COSO.
- De la Mata Barranco, N. (s.f.). *Derecho penal económico y de la empresa*. Madrid: Dykinson.
- De la Mata Barranco, N. J., & Dopico Gómez -Aller, J. (2018). *Derecho Penal Económico y de las Empresas*. Madrid: Dykinson.
- De Ros Raventós, Í. (s.f.). *Delito Fiscal y Tax Compliance*. Navarra: Thomson Reuters Aranzadi.
- De Ros Reventós, I. (2019). *Delito Fiscal y Tax Compliance*. Pamplona: Thomson Reuters ARANZADI.
- EALDE (2022) El sentido del riesgo según ISO 31000. Obtenido de <https://www.ealde.es/iso-31000-gestion-de-riesgos-sentido/#:~:text=El%20riesgo%20es%20el%20efecto,la%20consecuci%C3%B3n%20de%20los%20objetivos>.
- García Novoa, C. (s.f.). *Practicum Compliancer Tributario 2020*. Madid: Thomson Reuters.
- García Prats, A. (2019). *La transposición en España de la Directiva sobre Intermediarios Tributarios*. Madrid: Papers AEDAF.

- Gimeno Beviá, J. (2016). *Compliance y proceso penal. El proceso penal de las personas jurídicas*. Pamplona: Thomson Reuters.
- Gimeno Beviá, J. (s.f.). *Compliance y proceso penal. El Proceso Penal de las Personas Jurídicas*. Pamplona: Thomson Reuters.
- Hernández Barroso, R. (s.f.). *Gestión del riesgo y fundamento prácticos de solvencia. Del riesgo operacional al capital*. Madrid: Complutense.
- International Fiscal Association. (2012). *Congreso IFA 2012 Boston, EE. UU.* Congreso IFA 2012 Boston, EE. UU., Boston. Obtenido de <https://www.ifa.nl/congresses/ifa-2012-boston>
- López González, M. P. (2020). *Preguntas y respuestas de Compliance Tributario*. Texas: Copell.
- López Lubián, F. (s.f.). *Como gestionar los riesgos corporativos*. Madrid: Wolters Kluwe.
- Madero Restaurante. (2022). *Valores*. Obtenido de <https://maderorestaurante.mx/valores>
- Madero Restaurante. (2022). *Valores*. Obtenido de <https://maderorestaurante.mx/valores>
- Mallada Fernández, C. (s.f.). *Guía Práctica prevención del Blanqueo de Capitales*. Madrid: Thomson Reuters.
- Martín Fernández, J. (2018). *Cumplimiento cooperativo en materia tributaria. Claves para la implantación de un Manual de buenas prácticas tributarias*. Madrid: Lefebvre.
- Martín Fernández, J. (s.f.). *Compliance Fiscal "Buenas Prácticas Tributarias"*. Madrid: AENOR.
- Martín Fernández, J., & Rodríguez Marquez, J. (2019). *Compliance Fiscal. Buenas prácticas Tributarias*. Madrid: AENOR.
- Mascore Flórez , O. (s.f.). *Elementos de estadística en riesgo financiero*. Bogota: USTA.
- Méndez López, A. (s.f.). *Ombusman Corporativo*. México: Editorial Flores.
- Merino, I. (s.f.). *El control de los riesgos fiscales en la empresa a través del compliance tributario*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Messina de Estrella Gutiérrez, G. (s.f.). *Riesgo de Empresa*. Buenos Aires: LexisNexis.
- Mocoso del Prado Muñoz, J. (s.f.). *Compliance. Guía Practica de indetificación, análisis y evaluación de riesgos*. Madrid: Thomson Reuters.

- Moscoso del Prado Muñoz, J., & Cazoral Prieto, L. M. (2017). *Compliance. Guía práctica de Identificación, análisis y evaluación de riesgos*. Navarra: Thomson Reuters ARANZANDI.
- Muñoz García, M. Á. (2016). *Las instituciones del riesgo permitido, el principio de confianza y la prohibición de regreso en el derecho penal financiero y el lavado de activos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Navarro Massip, J. (2018). *El compliance officer, ¿un profesional en riesgo?* Madrid: PROFIT Editorial.
- Navarro, J. (s.f.). *El compliance officer, ¿ un profesional en riesgo?* Madrid: Profit Editorial.
- Neira L, S. (2017). El deber de la diligencia consigo mismo según las fuentes romanas, en AAVV, Estudios latinoamericanos de Derecho Romano. México: UNAM.
- OCDE. (14-15 de septiembre de 2006). *Tercera reunión del Foro OCDE sobre Administración Tributaria. Declaración Final de Seúl*. Recuperado el 2020, de oecd.org: <https://www.oecd.org/korea/37417459.pdf>
- OCDE. (11 de enero de 2008). *Study into the Role of Tax Intermediaries*. Obtenido de <http://www.oecd.org/tax/administration/39882938.pdf>
- OCDE. (2013). *La relación cooperativa: Un marco de referencia. De la Relación Cooperativa al cumplimiento Cooperativo*. Obtenido de [https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/co-operative-compliance-a-framework\\_9789264200852-en#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/taxation/co-operative-compliance-a-framework_9789264200852-en#page3)
- OCDE. (16 de septiembre de 2016). *Proyecto BEPS-Nota explicativa: Informes finales 2015, Proyecto de la OCDE y del G-20 sobre la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios*. Obtenido de oecd.org: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264263567-es.pdf?expires=1594919064&id=id&accname=guest&checksum=0010CFD15776194BB5D9C35D6D34E1C4>
- OCDE. (23 de enero de 2018). *International Compliance Assurance Programme. Pilot Handbook 2.0*. Obtenido de oecd.org: <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/international-compliance-assurance-programme-pilot-handbook-2.0.pdf>
- OCDE. (s.f.). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: OCDE.
- Pastor Muñoz, N. (s.f.). *Riesgo Permitido y principio de legalidad*. Barcelona: Atelier.
- PMI. (2022). *PMI Latam*. Obtenido de <https://www.pmi.org/america-latina>

- Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. (2022). *Manual de Cumplimiento Tributario 2022*. México: PRODECON.
- Pulgar Ezquerro, J. (s.f.). *Reestructuración y Gobierno Corporativo en la proximidad de la Insolvencia*. Madrid: Wolters Kluwe.
- Sahún Pacheco, R. (s.f.). *Riesgo Operacional y servicio público*. Madrid: BOE.
- Sáiz Peña, C. A. (2015). *COMPLIANCE cómo gestionar los riesgos normativos en las empresas*. Pamplona: Thomson Reuters ARANZADI.
- Sáiz Peña, C. A. (s.f.). *Compliance cómo gestionar los riesgos normativos en la empresa*. Madrid: Thomson Reuters.
- Sánchez Macías, J. I. (s.f.). *Compliance tributario para PYMES según la Norma UNE 19602*. Madrid: AENOR.
- Santana Lorenzo, M. (s.f.). *El compliance tributario en el proceso penal*. Navarra: Thomson Reuters.
- Santana Lorenzo, M. (s.f.). *Guía práctica de compliance Internacional*. Navarra: Thomson Reuters.
- Santana Lorenzo, M., & García Novoa, C. (2020). *Practicum Compliance Tributario 2020*. Pamplona: Thomson Reuters.
- Silva Sánchez, J. M. (s.f.). *Criminalidad de empresa y Compliance*. Barcelona: Atelier.
- Silva Sánchez, J. M., & Montaner Fernández, R. (2013). *Criminalidad en la empresa y Compliance*. Barcelona: Atelier Penal.
- Simón Castellano, P. (Madrid). *Mapa de riesgos penales y prevención del delito en la empresa*. Wolters Kluwer.
- Tanús Namnum, V. (s.f.). *Tendencia actual de la política Criminal*. México: Tirant lo Blanch.
- Thaller, E. (s.f.). *Aplicación de la norma ISO 37301*. Houston: Paton Professional.
- Urosa Rmírez, G. (s.f.). *El derecho penal de la sociedad de riesgo*. México: UBIJUS.
- Veiga Mareque, J. A., & Fernández de Avilés, G. (2019). *Compliance para PYMES paso a paso. Guía para implmentar un programa de Compliance*. Galicia: Colex.
- Veiga Mareque, J. (s.f.). *Comliance paso para PYMEA paso a paso*. Coruña: Colex.