

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
FINANCIERO Y EL FISCAL DE LAS EMPRESAS**

**DISERTACIÓN PRESENTADA POR
BLAS MONTEMAYOR LOZANO**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CONTADURÍA**

MAYO, 2023

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
FINANCIERO Y EL FISCAL DE LAS EMPRESAS**

**DISERTACIÓN PRESENTADA POR
BLAS MONTEMAYOR LOZANO**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CONTADURÍA**

MAYO, 2023

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Blas Montemayor Lozano

Firma: _____

Fecha: 22 de mayo del 2023

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

DOCTORADO EN CONTADURÍA

DISERTACIÓN

**EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
FINANCIERO Y EL FISCAL DE LAS EMPRESAS**

Presentada por

Blas Montemayor Lozano

Aprobada por el Comité Doctoral

Dra. Martha del Pilar Rodríguez García

Dr. Samuel Arturo Mongrut Montalván

Dr. Adrián Wong Boren

Dr. Alfonso Hernández Campos

Dr. Juan Paura García

Dra. Alicia Fernanda Galindo Manrique

San Nicolás de las Garza, Nuevo León, México

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres: Blas Montemayor Gallegos (q.e.p.d.) y Evangelina Lozano Martínez por su profundo amor en todo momento. A mis hermanas: Eugenia y Marcela, y a mis suegros: Rodrigo y María Francisca, es una fortuna tenerlos a nuestro lado.

En especial dedico esta tesis a mi esposa Cindy Lilian Cavazos Lozano por su valor, fuerza, amor, luz y energía que le imprime todos los días a nuestras vidas. A mis hijas Athenas, Rebeca y Constanza que son las estrellas que iluminan, inspiran y motivan nuestro camino.

Y a toda mi familia, tanto a los que todavía tengo la fortuna de tenerlas y tenerlos en la tierra como a los que se nos han adelantado y están en el cielo, espero retribuir con algo ese amor que me demuestran.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a la Dra. Martha del Pilar Rodríguez García por su destacada asesoría, guía y consejos en la creación y desarrollo de esta investigación, muchas gracias por todo su apoyo. También agradezco enormemente al Dr. Samuel Arturo Mongrut Montalván por aceptar codirigir esta tesis.

Del mismo modo agradezco a mi Comité Doctoral, al Dr. Adrián Wong Boren y al Dr. Alfonso Hernández Campos por su valiosa e inspiradora contribución en el desarrollo de esta investigación, así como también agradezco al Dr. Juan Paura García y la Dra. Alicia Fernanda Galindo Manrique por aceptar formar parte del Jurado de evaluación final, es un gran honor, privilegio y responsabilidad tenerlos a todos ustedes.

De igual forma quiero agradecer a todo el cuerpo de docentes de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) de la Universidad Autónoma de Nuevo León, de manera particular al Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal y al Dr. Klender Aimer Cortez Alejando, Director de FACPYA y Subdirector de Posgrado, respectivamente, por tener todos esta vocación de transformar vidas a través de la educación y el apoyar, contribuir y compartir su conocimiento y experiencia, muchas gracias.

A mis compañeros de estudios del Doctorado, del Despacho en donde trabajo, colegas, amigos, a mis padres: Blas y Evangelina, mis hermanas: Eugenia y Marcela, mis suegros: Rodrigo y María Francisca, a toda mi familia y en especial agradezco a mi esposa: Cindy y a mis hijas: Athenas, Rebeca y Constanza por soportar este proceso, es por y para ustedes, nosotros.

“Vive como si fueras a morir mañana. Aprende como si fueras a vivir por siempre”

Mahatma Gandhi

“Lo que sabemos es una gota de agua, lo que ignoramos es el océano”

Isaac Newton

“El mayor enemigo del conocimiento no es la ignorancia, es la ilusión del conocimiento”

Stephen Hawking

“Sigue aprendiendo, ese es el secreto”

Charlie Munger

“Las semillas que siembras hoy determinan la cosecha que recogerás mañana”

Matshona Dhlwayo

“No juzgues el día por la cosecha que has recogido, sino por las semillas que has plantado”

Robert Louis Stevenson

“Lo que con mucho trabajo se adquiere, más se ama”

Aristóteles

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

AI	Inteligencia Artificial (<i>Artificial Intelligence</i> en inglés)
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
BEPS	Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios (<i>Base Erosion and Profit Shifting</i> en inglés)
CASH ETR	Tasa efectiva del ISR con base a la provisión de impuestos a las utilidades pagadas (solo el impuesto corriente/del ejercicio, sin incluir la porción del impuesto diferido)
CAPEX	Gastos de Capital (<i>Capital expenditures</i> en inglés)
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CCO	Director de Cumplimiento (<i>Chief Compliance Officer</i> en inglés)
CEO	Director General (<i>Chief Executive Officer</i> en inglés)
CFDI	Comprobantes fiscales digitales por internet
CFF	Código Fiscal de la Federación
CFO	Director de Finanzas (<i>Chief Financial Officer</i> en inglés)
Código	Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo
Constitución	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
CPA	Contador Público Certificado (<i>Certified Public Accountant</i> en inglés)
CRO	Director de Riesgos (<i>Chief Risk Officer</i> en inglés)
CTO	Director de Impuestos (<i>Chief Tax Officer</i> en inglés)
DCF	Metodología de valuación de flujos descontados a valor presente (<i>Discounted Cash Flow Methodology</i> en inglés)
DTA	Activo por Impuestos Diferidos (<i>Deferred Tax Asset</i> en inglés)
DTL	Pasivo por Impuestos Diferidos (<i>Deferred Tax Liability</i> en inglés)
ENT_VAL	Valor de mercado de la empresa (<i>Enterprise Value</i> en inglés)
ESG	Indicadores o factores de medición ambiental, social y de gobierno corporativo (<i>Environmental, Social & Governance</i> en inglés)
EPS	Utilidad por acción (<i>Earnings Per Share</i> en inglés)
FA	Análisis financiero (<i>Financial Analysis</i> en inglés)
GAAP ETR	Tasa efectiva del Impuesto Sobre la Renta con base a la provisión de impuestos contable - suma del impuesto corriente e impuesto diferido (<i>Generally Accepted Accounting Principles Effective Tax Rate</i> en inglés)
GloBE	Reglas Globales contra la Erosión de las Bases Imponibles (<i>Global Anti-Base Erosion</i> en inglés)
ISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta o Impuesto Sobre la Renta (según sea el caso)
IVA	Ley del Impuesto al Valor Agregado
LMV	Ley del Mercado de Valores
M&A	Fusiones y adquisiciones (<i>Mergers and Acquisitions</i> en inglés)
MKT_CAP	Valor de mercado del capital de la empresa (<i>Market Capitalization</i> en inglés)
MLI	Instrumento Multilateral (<i>Multilateral Instrument</i> en inglés)
NWC	Capital Neto de Trabajo (<i>Net Working Capital</i> en inglés)

NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OPEX	Gastos Operativos (<i>Operational Expenditures</i> en inglés)
P/E	Relación entre el precio de las Acciones y su Utilidades (<i>Price-to-Earnings – P/E ratio</i> en inglés)
PTU	Participación de los Trabajadores en las Utilidades
ROCE	Rentabilidad del capital empleado (<i>Return on Capital Employed</i> en inglés)
ROA	Retorno sobre Activos (<i>Return on Assets</i> en inglés)
ROE	Rentabilidad sobre el Capital (<i>Return on Equity</i> en inglés)
ROI	Retorno de la Inversión (<i>Return on Investment</i> en inglés)
ROIC	Retorno sobre el Capital Invertido (<i>Return on Invested Capital</i> en inglés)
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SEC	Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos de América (<i>Securities and Exchange Commission</i> en inglés)
SROI	Retorno de la Inversión sobre indicadores o factores de medición Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo (<i>Social Return on Investment</i> en inglés)
UAFIRDA	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (<i>EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> en inglés)
UTP	Posiciones Fiscales Inciertas (<i>Uncertain Tax Positions</i> en inglés)
VA	Reserva de Valuación (<i>Valuation Allowance</i> en inglés)
WACC	Costo Promedio Ponderado de Capital (<i>Weighted Average Cost of Capital</i> en inglés)

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACION DE AUTENTICIDAD	i
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	1
1.1 Cambios regulatorios complejos, constantes y dinámicos en el ámbito fiscal... 1	
1.2 Aumento de consistentes, dirigidos y focalizados actos de fiscalización	15
1.3 Responsabilidad del consejo de administración de evaluar los riesgos financieros y los fiscales en la toma de decisiones de las empresas	26
1.4 Planteamiento del problema de investigación	42
1.4.1 Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar.....	46
1.4.2 Estructura del gobierno corporativo.....	50
1.5 Mapa conceptual del planteamiento del problema	50
1.6 Pregunta de investigación	51
1.7 Objetivo general de la investigación	53
1.7.1 Objetivos metodológicos	53
1.7.2 Objetivos específicos.....	54

1.8 Hipótesis de investigación	55
1.9 Metodología.....	56
1.10 Justificación y aportaciones del estudio	57
1.11 Delimitaciones del estudio.....	58
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO	59
2.1 Marco teórico del gobierno corporativo	59
2.1.1 Teorías predominantes.....	65
2.1.1.1 Teoría de agencia	65
2.1.1.2 Teoría de administración	70
2.1.1.3 Teoría de la dependencia de recursos	73
2.2 Marco teórico del desempeño financiero y el fiscal de las empresas	77
2.2.1 Desempeño financiero: valor de mercado de la empresa y de su capital.....	78
2.2.2 Desempeño fiscal: tasa efectiva de impuestos a las utilidades	79
2.2.2.1 Potestad tributaria del Estado Mexicano	81
2.2.2.2 Tasa efectiva de impuestos a las utilidades	96
2.2.3 Impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas de las características del consejo de administración	104
2.3 Características del consejo de administración	106
2.3.1 Tamaño del consejo de administración	107
2.3.2 Dualidad de funciones del <i>CEO</i>	113
2.3.3 Consejeros independientes	117
2.3.4 Expertise financiero-fiscal de los consejeros de administración.....	123

2.3.5 Relación de las características del consejo de administración y su impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas	134
Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	143
3.1 Tipo de investigación.....	143
3.2 Hipótesis.....	146
3.3 Datos y muestra	150
3.4 Operacionalización de las hipótesis	152
3.5 Metodología de análisis.....	154
3.6 Conclusiones parciales.....	158
Capítulo 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	160
4.1 Estadística descriptiva y correlación de las variables.....	160
4.2 Resultados empíricos de los modelos.....	164
Capítulo 5. CONCLUSIONES	170
5.1 Discusión de resultados	179
5.2 Hallazgos.....	193
5.3 Líneas de investigación	198
5.4 Contribución del estudio	199
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....	201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de algunos de los principales actos de fiscalización llevados a cabo por el SAT a empresas en México catalogadas como grandes contribuyentes por el periodo comprendido del año de 2020 a 2022.....	17
Tabla 2. Principales estudios sobre teorías de gobierno corporativo.....	46
Tabla 3. Relación del signo esperado de las variables independientes con las dependientes.....	150
Tabla 4. Cuadro de empresas por sector.....	151
Tabla 5. Variables de la investigación y unidades de medición.....	152
Tabla 6. Estadísticas descriptivas.....	160
Tabla 7. Correlaciones de las variables del modelo de desempeño financiero y el fiscal medido por el <i>Market Capitalization</i> , <i>Enterprise Value</i> y la <i>GAAP ETR</i>	163
Tabla 8. Modelos de regresión con datos panel (efectos aleatorios).....	165
Tabla 9. Mapa conceptual resumen de los principales impactos de los Impuestos a las utilidades (ISR) medido a través de la <i>GAAP ETR</i> en los estados financieros básicos.....	176
Tabla 10. Mapa conceptual resumen de los principales impactos de los impuestos a las utilidades (ISR) en la determinación del valor de la empresa y del capital de conformidad con la metodología de valuación de flujos de efectivo descontados a valor presente (<i>DCF methodology</i>).....	178
Tabla 11. Mapa conceptual resumen de los principales hallazgos de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración.....	180
Tabla 12. Mapa conceptual resumen de los principales hallazgos de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración en actividades específicas de cumplimiento y planeación fiscal.....	184
Tabla 13. Mapa conceptual resumen de los principales impactos financieros (bajo el principio contable de devengado- <i>accrual basis</i>) y de flujo de efectivo (<i>cash flow</i>) del reconocimiento de los impuestos diferidos a través de	

los años (presente y futuro).....	186
Tabla 14. Mapa conceptual resumen de algunos de los principales enfoques y objetivos opuestos de la relación tributaria.....	188
Tabla 15. Mapa conceptual resumen de algunas de las principales fuerzas, motivadores y abusos en las decisiones fiscales con alto riesgo (agresivas) dentro de las empresas.....	190
Tabla 16. Mapa conceptual resumen de algunos de los factores exógenos que pueden impactar la tasa efectiva de impuestos que pagan las empresas.....	191

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa mental de la estructura jerárquica de los diferentes intereses, poderes y controles en la toma de decisiones dentro de las empresas.....	50
Figura 2 - Descripción gráfica de las variables de medición.....	51
Figura 3 - Esquema general del proceso de investigación metodológico que se desarrollará en esta investigación.....	55

INTRODUCCIÓN

Los Directores de Impuestos *CTO* (*Chief Tax Officer* en inglés) son los responsables de uno de los principales desembolsos de efectivo y de los mayores gastos en el estado de resultados de las empresas por el pago de los impuestos (Armstrong et al., 2012), por lo que estos constituyen un costo importante en hacer negocios, su monto tiene un impacto directo en la rentabilidad, en el valor de las empresas y los administradores pueden utilizar una planeación fiscal agresiva y estrategias de minimización de impuestos con la intención de maximizar la riqueza de los accionistas (Deslandes et al., 2019).

En las empresas se pueden utilizar una gran variedad de estrategias fiscales, que van desde aquellas que respetan el espíritu de la ley y hasta otras que se consideran agresivas. (Deslandes et al., 2019). Sin embargo, la planeación fiscal agresiva puede resultar en un nivel inaceptable de riesgo fiscal (Guenther et al., 2017).

Por su parte, los consejos de administración son los responsables del liderazgo corporativo de las empresas sin interferencia real en las operaciones diarias, que son deberes del Director General *CEO* (*Chief Executive Officer* en inglés) y los altos ejecutivos, y su papel incluye la responsabilidad de representar los intereses de los accionistas de la empresa, brindar asesoramiento a la alta dirección y servir como mecanismo de control mediante el monitoreo del desempeño de los ejecutivos y la empresa (Zahra & Pearce, 1989), por lo que al realizar estas actividades, los consejeros pueden mejorar el desempeño de sus empresas y pueden servir como una fuente de asesoramiento y actuar como disciplinarios (Adams et al., 2010).

El involucramiento limitado del consejo de administración y de los accionistas puede llevar a las compañías a la bancarrota por la limitada

participación en la gestión de una estrategia de supervisión de las decisiones fiscales en las compañías considerando la toma significativa de riesgos financieros y reputacionales (Owens, 2008).

De acuerdo al marco de referencia de la gestión de riesgos empresariales emitido por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* y el *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* en el (2018), el objetivo de la identificación de riesgos, a través de un inventario, es determinar aquéllos con probabilidad de alterar las operaciones y afectar la expectativa razonable de cumplir la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad o causar un impacto material en la licencia de operaciones, incluyendo cuestiones de reputación.

En este sentido, cuando los riesgos relacionados con factores *ESG* (*Environmental, Social and Governance* en inglés) cumplen los criterios de riesgo empresarial de la entidad, estos deberían incluirse en el inventario de riesgos desde donde podrán ser gestionados y monitorizados. Consecuentemente, las estrategias y planeaciones fiscales forman parte de los riesgos financieros a los que se enfrentan las empresas y debería de ser analizados y supervisados dado los impactos en la reputación y preocupaciones sociales debido a una estrategia de evasión fiscal y a la falta de transparencia fiscal, desde una óptica del pilar Social y de Gobierno Corporativo de los factores *ESG* en las empresas (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, 2018).

Los riesgos fiscales principalmente se pueden presentar en forma de pagos de impuestos imprevistos, altas sanciones y pueden afectar gravemente la liquidez y la rentabilidad de las empresas (Friese et al., 2008), por lo tanto es importante asegurarse de que el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas estén al tanto de lo que está en juego en la gestión de los impuestos,

y un buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que la alta dirección y el consejo de administración persigan objetivos que sean de interés para la compañía, sus accionistas y la sociedad en general (Owens, 2008).

Del mismo modo, las diferentes partes interesadas exigen suficiente información de cómo se controlan los riesgos fiscales, se implementa el sistema de gestión de estos y se supervisa la conducta corporativa en la toma de decisiones. Lo anterior surgió dado la relevancia de que el consejo de administración establezca un sistema de gobierno corporativo transparente en toda su empresa a raíz de los escándalos corporativos como el de Enron y WorldCom (Erle, 2008).

En el caso de México, los contribuyentes sufren el impacto de las tendencias y mejores prácticas internacionales y domésticas tomando en cuenta las constantes, complejas y dinámicas reformas y cambios regulatorios en materia fiscal, así como el incremento en los actos de fiscalización consistentes y dirigidos por parte de las autoridades fiscales, las cuales buscan disuadir, mitigar y desincentivar la erosión de las bases imponibles y el traslado indebido de beneficios que, entre otros casos, no cuentan con la infraestructura de activos, personal, substancia económica y razones de negocio que sean comercialmente validas, debido a la implantación de diferentes reglas generales antiabuso y su incorporación a la normatividad interna por las reformas fiscales de 2020 a 2022.

En este sentido, existen trabajos que muestran las prácticas que algunos países hacen con el fin de gestionar sus beneficios, ejemplo de estos casos se pueden encontrar en Wier & Zucman (2022) en donde definieron el traslado de beneficios como una transferencia artificial de utilidades en papel y motivada por impuestos dentro de una empresa multinacional desde países con impuestos altos a lugares con impuestos bajos. Otro caso en Torslov et al. (2020), en donde encuentran que cerca del 40% de las utilidades de las multinacionales se

trasladan a paraísos fiscales a nivel mundial y analizaron cómo cambiaría la ubicación de dichas utilidades si todos los países adoptaran la misma tasa efectiva de impuestos, manteniendo constantes las ganancias globales y la inversión. Por su parte, Janský & Palanský (2019) son de la opinión que los ingresos de los gobiernos son menores cuando las empresas multinacionales evitan pagar el Impuesto Sobre la Renta (ISR) de las sociedades trasladando sus beneficios a paraísos fiscales.

Como caso práctico, de acuerdo a lo divulgado en la nota 25.3 (denominada impuestos a la utilidad) de los estados financieros consolidados de Fomento Económico Mexicano SAB de CV (2021), se manifestó una tasa efectiva de impuestos consolidada del 76.7% sobre las utilidades reportadas al 31 de diciembre de 2020, tomando en cuenta un total de \$14,819 millones de pesos de impuestos a la utilidad en los resultados consolidados, derivado del acuerdo que tuvo con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) por el pago extraordinario de impuestos y accesorios por \$8,754 millones de pesos realizado para resolver diferencias interpretativas, sin acción judicial, en relación con impuestos pagados fuera de México sobre dividendos del extranjero recibidos antes de 2020.

Asimismo, la compañía generó en 2020 una utilidad consolidada antes de impuestos y un flujo neto consolidado por actividades de operación por \$19,311 y \$68,536 millones de pesos, respectivamente, en donde el pago extraordinario en su conjunto por \$8,754 millones de pesos representó por sí solo alrededor de un 45% de la utilidad consolidada y de un 13% del efectivo neto total generado por actividades de operación del mismo año.

Estas tendencias de fiscalización están amenazando la ejecución del plan estratégico de crecimiento y rentabilidad de las empresas, si éstas no tienen un robusto marco de control, identificación, análisis y gestión de riesgos fiscales materiales que ayuden a la alta dirección en dos aspectos principales: (1) la toma

de decisiones informadas, (2) y en minimizar los riesgos para el cumplimiento del plan estratégico de negocios de las empresas y su incidencia en el desempeño financiero y el fiscal de estas.

Con base en lo anterior, en este estudio se analizará al tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, y como estos mecanismos del gobierno corporativo impactan tanto el desempeño financiero como el fiscal de las empresas.

Lo anterior debido a la supervisión que se deberían de estar ejerciendo en los administradores sobre la toma de decisiones de aquellas posiciones fiscales materiales que tienen las compañías ante la entrada en vigor de complejos, constantes y dinámicos cambios en las regulaciones con mayor grado de sofisticación y complejidad, así como el incremento en los actos de fiscalización consistentes y dirigidos por parte de las autoridades fiscales.

Esta investigación está dividida en 5 capítulos. En el primer capítulo se muestran los antecedentes, la naturaleza y dimensión del estudio, en el segundo capítulo se realiza la revisión de la literatura en donde se explican las principales teorías del gobierno corporativo, las características del consejo de administración y los indicadores de medición del desempeño financiero y del fiscal.

En el tercer capítulo se señala el método de investigación, en donde se utilizó la metodología de regresión con datos panel y por último, en los capítulos cuarto y quinto se presentan los resultados y conclusiones de la investigación bajo estudio.

Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En este capítulo se presenta el desarrollo de los antecedentes y planteamiento del problema bajo estudio, la pregunta de investigación, los objetivos y la hipótesis de esta investigación, los cuales se enfocarán en el análisis del tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, y como estas mecanismos del gobierno corporativo impactan tanto el desempeño financiero como el fiscal de las empresas.

Asimismo, se mencionan los diversos aspectos que delimitan el objetivo central de esta investigación y que son señalados en este capítulo. Del mismo modo, al final de este primer capítulo, se finaliza con la justificación y generación de conocimientos que esta investigación de tesis doctoral pretende aportar.

1.1 Cambios regulatorios complejos, constantes y dinámicos en el ámbito fiscal

Los impuestos constituyen un costo importante en hacer negocios, su monto tiene un impacto directo en la rentabilidad, en el valor de las empresas y los administradores pueden utilizar una planeación fiscal¹ agresiva y estrategias de minimización de impuestos con la intención de maximizar la riqueza de los accionistas (Deslandes et al., 2019).

¹ De acuerdo con Abascal-Zamora, Acosta-Romero, Adame-Goddard, Aguilar-Álvarez, et al. (2009), la planeación fiscal es el conjunto de medidas cohesionadas que a priori permitirán el máximo ahorro fiscal de manera global y duradera, a un operador fiscal. Se utiliza también la expresión planeación fiscal para referirse a la actividad encaminada a minimizar la carga fiscal de una operación concreta o de un conjunto de operaciones, pero aún dentro de un escrupuloso respeto al ordenamiento vigente. La doctrina la clasifica en planeación fiscal nacional e internacional.

Los *CEO* y el consejo de administración de grandes empresas están considerando cada vez más la gestión del riesgo fiscal como parte de su gobierno corporativo general, ya que la forma en que una empresa administra dicho riesgo puede afectar su desempeño financiero y su reputación (OECD, 2009), especialmente en aquellos casos en donde las estructuras fiscales complejas no eran transparentes para el consejo de administración ni para los accionistas (Friese et al., 2008).

El involucramiento limitado del consejo de administración y de los accionistas puede llevar a las compañías a la bancarrota por la limitada participación en la gestión de una estrategia de supervisión de las decisiones fiscales en las compañías considerando la toma significativa de riesgos financieros y reputacionales (Owens, 2008).

Los riesgos fiscales principalmente consisten en pagos de impuestos imprevistos o en altas sanciones, los cuales pueden afectar gravemente la liquidez y la rentabilidad de las empresas (Friese et al., 2008), por lo tanto es importante asegurarse de que el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas estén al tanto de lo que está en juego en la gestión de los impuestos, y un buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que la alta dirección y el consejo de administración persigan objetivos que sean de interés para la compañía, sus accionistas y la sociedad en general (Owens, 2008).

Lo anterior resulta importante dado que los *CTO* son los responsables de uno de los principales desembolsos de efectivo y de los mayores gastos en el estado de resultados de las empresas por el pago de los impuestos (Armstrong et al., 2012).

Las tendencias y mejores prácticas internacionales recomendadas principalmente por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

(OCDE), en materia de complejos, constantes y dinámicos cambios regulatorios fiscales y su incorporación a la legislación local, así como el incremento en los actos de fiscalización consistentes y dirigidos por parte de las autoridades fiscales, las cuales buscan disuadir, mitigar y desincentivar la erosión de las bases imponibles y el traslado indebido de beneficios, están impactando la ejecución del plan estratégico de crecimiento y rentabilidad de las empresas, si estas últimas no tienen un marco robusto de identificación, análisis y evaluación de posturas y riesgos fiscales materiales que ayuden al consejo de administración, a la alta dirección y a su equipo directivo en tres aspectos principales:

- (1) la adecuada supervisión de la toma de decisiones influenciada por cambios regulatorios fiscales.
- (2) minimizar las posturas y riesgos fiscales materiales asociados a la toma de decisiones a través de un sistema de contrapesos.
- (3) y la evaluación del impacto de estos en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Las recomendaciones de organismos internacionales tales como la OCDE y otros asuntos de interés nacional han generado la necesidad de adaptar nuestra legislación fiscal. Como resultado a ello, el gobierno y el Congreso de la Unión de México han incorporado medidas en el sistema tributario que están encaminadas a proteger e incrementar la recaudación², reducir y desincentivar la erosión de las bases fiscales y el traslado de utilidades o beneficios, así como la inclusión de reglas generales y específicas antiabuso, anti elusión³, anti evasión⁴ y anti

² De conformidad con lo señalado en el artículo 21 de la Ley de Tesorería de la Federación (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015), la Tesorería de la Federación tendrá a su cargo la recaudación de recursos y valores propiedad o al cuidado del Gobierno Federal.

³ Abascal-Zamora, Acosta-Romero, Adame-Goddard, Aguayo-González, Aguilar-Álvarez, et al. (2009) son de la opinión que la elusión fiscal es una actividad motivada por una maliciosa

defraudación⁵ fiscal, entre otros cambios regulatorios de trascendencia e importancia para las empresas, como parte de la entrada en vigor de la reforma penal fiscal y del paquete económico fiscal para el año 2020 (Montemayor Lozano et al., 2020).

En relación al traslado de utilidades o beneficios llevadas a cabo por las empresas y de acuerdo a los resultados del estudio de Menon & Branch (2017), proporcionan pruebas sólidas de que las empresas multinacionales trasladan sus beneficios a países con tasas impositivas más bajas y que las grandes empresas multinacionales también aprovechan las diferencias entre los sistemas fiscales y el tratamiento fiscal preferencial para reducir su carga fiscal, y señalan que en general, la pérdida estimada de ingresos fiscales netos oscila entre el 4% y el 10% de los ingresos fiscales corporativos globales.

En lo que respecta a la reforma penal fiscal, el artículo 109 del Código Fiscal de la Federación (CFF), establece que será sancionado con las mismas

intención de evadir un impuesto justo, a través del empleo de formas y posibilidades de adaptación de las estructuras del Derecho Privado inadecuadas para la realización de las finalidades empíricas que se propone el contribuyente. Asimismo, Menon & Branch (2017), argumentan en su estudio que del análisis empírico realizado, se demuestra que las reglas estrictas “anti-elusión” contra la planeación fiscal se asocian con una reducción del traslado de beneficios, pero también con mayores costos de cumplimiento para las empresas.

⁴ La evasión fiscal es cualquier hecho, comisivo u omisivo del sujeto pasivo de la imposición que contravenga o viole una forma fiscal, en virtud del cual una riqueza imponible en cualquier forma resulta sustraída, total o parcialmente, al pago del tributo previsto por la Ley, constituye una evasión tributaria (Abascal-Zamora, Acosta-Romero, Adame-Goddard, Aguayo-González, Aguilar-Álvarez, et al., 2009). Arrijo-Vizcaíno (2005), es de la opinión que la evasión fiscal opera fundamentalmente como un caso de omisión, es decir, el contribuyente en forma pasiva deja de cubrir los impuestos, ya sea por ignorancia o por imposibilidad material. Por su parte Flores-Zavala (2004) señala que la evasión fiscal consiste en eludir el pago del impuesto, en otras palabras, no se paga en forma alguna el impuesto, nadie lo cubre. Puede haber dos formas: una legal, otra ilegal. La primera consiste en omitir el pago del impuesto por procedimientos legales y el segundo se realizan actos violatorios de las normas legales.

⁵ De acuerdo al artículo 108 del CFF, comete el delito de defraudación fiscal quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022a).

penas del delito de defraudación fiscal⁶, quien: fracción I. consigne deducciones falsas o ingresos acumulables menores a los realmente obtenidos o valor de actos o actividades menores a los realmente obtenidos, realizados o determinados y aquella persona física que en un ejercicio fiscal realice erogaciones superiores a los ingresos declarados en el propio ejercicio y no compruebe a la autoridad fiscal el origen de la discrepancia; fracción II. omita enterar a las autoridades fiscales, las cantidades que por concepto de contribuciones hubiere retenido o recaudado; fracción III. se beneficie sin derecho de un subsidio o estímulo fiscal; fracción IV. simule uno o más actos o contratos obteniendo un beneficio indebido; fracción V. sea responsable por omitir presentar por más de doce meses las declaraciones que tengan carácter de definitivas, así como las de un ejercicio fiscal, dejando de pagar la contribución correspondiente, y fracción VI. darle efectos fiscales a los comprobantes digitales cuando no reúnan los requisitos de los artículos 29 y 29-A del CFF.

Asimismo y siguiendo las reformas incorporadas en materia de la reforma penal fiscal antes citada, el artículo 11 Bis del Código Penal Federal (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022c), establece que para los efectos de lo previsto en el Título X, Capítulo II, del Código Nacional de Procedimientos Penales (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022b), a las personas jurídicas podrán imponérseles algunas o varias de las consecuencias jurídicas cuando hayan intervenido en la comisión de los siguientes delitos: fracción VII. contrabando y su equiparable, previstos en los artículos 102 y 105 del CFF; fracción VIII. defraudación fiscal y su equiparable, previstos en los artículos 108 y 109, del CFF; fracción VIII Bis. del CFF, el delito previsto en el artículo 113 Bis: al que por si o por interpósita persona, expida, enajene, compre o adquiera

⁶ El fraude fiscal se caracteriza por el accionar del sujeto pasivo, que lleva a cabo una serie de maquinaciones, artificios y falacias, con el deliberado propósito de eludir las prestaciones fiscales, en otras palabras, se trata de un caso de dolo y mala fe, en el que se persigue causar un perjuicio al Erario, a través del tortuoso camino del engaño (Arrijo-Vizcaíno, 2005).

comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes, falsas o actos jurídicos simulados y al que a sabiendas permita o publique, a través de cualquier medio, anuncios para la adquisición o enajenación de comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes, falsas o actos jurídicos simulados (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022a).

Por su parte, de conformidad con lo señalado en el artículo 167 del Código Nacional de Procedimientos Penales (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022b), se consideran delitos que ameritan prisión⁷ preventiva oficiosa, los previstos en el CFF de la siguiente manera: fracción I. contrabando y su equiparable, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 102 y 105, fracciones I y IV, cuando estén a las sanciones previstas en las fracciones II o III, párrafo segundo, del artículo 104, exclusivamente cuando sean calificados; fracción II. defraudación fiscal y su equiparable, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 108 y 109, cuando el monto de lo defraudado supere 3 veces lo dispuesto en la fracción III del artículo 108 del CFF, exclusivamente cuando sean calificados, y fracción III. la expedición, venta, enajenación, compra o adquisición de comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes, falsas o actos jurídicos simulados, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 113 Bis del

⁷ En relación al delito de defraudación fiscal, la Secretaría de Gobernación a través del Instituto Nacional de Migración publicó un comunicado el 9 de julio de 2021 en donde se mantiene una alerta migratoria por la salida del país de Miguel Alemán Magnani, luego de que un juez girara una orden de aprehensión en su contra, a solicitud de la Fiscalía General de la República, por su probable responsabilidad en el delito antes mencionado (Gobierno de México, 2021; Instituto Nacional de Migración, 2021; Secretaría de Gobernación, 2021). Asimismo, la Procuraduría Fiscal de la Federación reitero su compromiso de atender y denunciar penalmente todo acto de defraudación al fisco federal ya que su encomienda es combatir, con base en la ley, los delitos fiscales tipificados en la normativa, como lo son los esquemas ilegales y sistémicos de evasión, sobre todo en contra de organizaciones factureras, y de grupos dedicados a planear, ejecutar estrategias de subcontratación ilegal y simulaciones de asimilables a salarios, por lo que los contribuyentes que recurran a ese tipo de actividades fraudulentas serán perseguidos penalmente y obligados a reparar el daño económico ocasionado, de acuerdo con las reformas aprobadas por el Congreso de la Unión relacionadas con la delincuencia organizada y que atentan contra la seguridad nacional. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2021a).

CFF, exclusivamente cuando las cifras, cantidad o valor de los comprobantes fiscales, superen 3 veces lo establecido en la fracción III del artículo 108 del CFF.

Igualmente, según lo establecido en la Ley de Seguridad Nacional, para los efectos de esta Ley, son amenazas a la Seguridad Nacional: fracción XIII. actos ilícitos en contra del fisco federal a los que hace referencia el ya citado artículo 167 del Código Nacional de Procedimientos Penales (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021).

La Unidad Especializada en Investigación de Delitos Fiscales y Financieros, de conformidad con el artículo 4, fracción I, apartado A), de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República (actualmente denominada como: Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República (Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2018), ejerce las atribuciones del Ministerio Público de la Federación en materia de investigación y persecución de los delitos de fraude respecto de los comprendidos en el Código Penal Federal (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022c), CFF (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022a); los previstos en la Ley del Seguro Social y en las Leyes especiales relativas a las Instituciones del Sistema Financiero (Fiscalía General de la República, 2015), misma que su ámbito de competencia se encuentra establecido en el artículo 36, fracción I, del Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012).

En adición a las citadas reformas, el 6 de marzo de 2020 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la reforma constitucional al artículo 28 en donde queda prohibida la condonación de impuestos en el país (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019a, 2020; Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos & Presidencia de la República, 2020) y que le es aplicable a todos los contribuyentes.

Por otra parte, el Congreso de la Unión en México aprobó para el año del 2021 diversos cambios en materia fiscal que están orientados principalmente a fortalecer mecanismos en los procesos de fiscalización hacia los contribuyentes por parte de las autoridades fiscales, como parte del paquete de reformas fiscales aprobadas para el año fiscal de 2021 (PwC, 2020).

Dentro de esos cambios, cabe resaltar la adición del inciso i) a la fracción I del artículo 33 del CFF, por medio de la cual, las autoridades fiscales deberán dar a conocer de forma periódica y en general para los contribuyentes del ISR, parámetros de referencia con respecto a la utilidad, conceptos deducibles o tasas efectivas de impuesto que presentan otras entidades o figuras jurídicas que obtienen ingresos, contraprestaciones o márgenes de utilidad por la realización de sus actividades con base en el sector económico o industria a la que pertenecen. Esto, a fin de medir riesgos impositivos (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022a), como parte de la reforma fiscal publicada para 2022.

En este sentido, el 13 de junio, 1 de agosto, 5 de septiembre, 10 de octubre y 21 de noviembre de 2021, el SAT⁸ dio a conocer en su portal los parámetros de referencia con respecto a tasas efectivas de impuesto para la medición de riesgos impositivos correspondientes a trecientas dos actividades económicas para los ejercicios fiscales de 2016, 2017, 2018 y 2019⁹ sobre el padrón de grandes

⁸ El SAT es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el carácter de autoridad fiscal, y con las atribuciones y facultades ejecutivas que señala la Ley del Servicio de Administración Tributaria (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018b). Asimismo y de conformidad a lo establecido en la Ley del Servicio de Administración Tributaria, el SAT tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público, de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras, de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario de dichas disposiciones, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018b).

⁹ En el portal del Gobierno de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2023b), publicó el 29 de enero de 2023 el Plan Maestro de Fiscalización y Recaudación 2023 en donde se

contribuyentes con el objetivo de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario de dichos contribuyentes (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2021d, 2021f, 2021g, 2021c, 2021e).

Lo anterior fue determinado con base en la información dispuesta en las bases de datos institucionales que contienen las declaraciones anuales, dictámenes fiscales, información sobre la situación fiscal de los contribuyentes, declaraciones informativas, los comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI), pedimentos, etc. y el SAT puntualizo en dicho documento, que con el objetivo de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario, se invita a los contribuyentes a consultar la tasa efectiva de impuesto correspondiente a la actividad económica a la que pertenecen y compararla con su propia tasa efectiva de impuesto respecto de cada ejercicio fiscal para medir sus riesgos impositivos y, en su caso, corregir su situación fiscal mediante la presentación de la declaración anual complementaria correspondientes, para así poder minimizar la posibilidad del inicio de revisiones profundas orientadas a corroborar el correcto cumplimiento de sus obligaciones fiscales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2021b).

Con posterioridad a la entrada en vigor de la reforma fiscal vigente a partir de 2021, el 20 de abril del mismo año se aprobó el Decreto mediante el cual se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, de la Ley del Seguro Social, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, del CFF, de la Ley del ISR y la del Impuesto al Valor Agregado (IVA), el cual entro en vigor al día siguiente al de su publicación, excepto lo referente a las obligaciones señaladas en materia fiscal las cuales entraron en vigor el 1 de agosto de 2021 y que en términos generales dichas

señala como una de los acciones de fiscalización, la publicación de tasas efectivas de los ejercicios 2020 y 2021. En este sentido, el 31 de enero, 7 de febrero, 14 de febrero, 21 de febrero, 28 de febrero, 7 de marzo y 14 de marzo de 2023, el SAT dio a conocer en su portal los parámetros de referencia con respecto a tasas efectivas de impuesto para la medición de riesgos impositivos para los ejercicios fiscales antes mencionados (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023c, 2023e, 2023h, 2023b, 2023d, 2023g, 2023f).

modificaciones tienen como objeto prohibir la subcontratación de personal e incorporar reglas a la legislación actual que permitan a las personas morales¹⁰ y personas físicas contratar únicamente servicios especializados o de ejecución de obras especializadas, siempre que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante del beneficiario de los mismos (H. Congreso de la Unión, 2021; PwC, 2021a; Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2021).

La anterior reforma se le conoció como la reforma laboral en donde uno de sus principales enfoques fue impactar la manera de contratar a los empleados, así como el cálculo de la base económica para el pago de la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) a repartir, entre otros objetivos trazados por el gobierno.

Por otra parte, en lo que respecta a la reforma fiscal para 2022, el Congreso de la Unión también aprobó tanto la reincorporación de la obligación de dictaminar sus estados financieros (para efectos fiscales) por contador público inscrito, a aquellos contribuyentes con ingresos acumulables iguales o superiores a \$1,650,490,600 pesos del ejercicio inmediato anterior o tengan acciones colocadas entre el gran público inversionista, así como la obligación de informar a las autoridades fiscales por parte del contador público inscrito en la elaboración del dictamen fiscal, si tuvo conocimiento de que el contribuyente: 1) incumplió con

¹⁰ De conformidad con lo señalado en el artículo 7 de la Ley de ISR, cuando en esa Ley se haga mención a persona moral, se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022h).

Por su parte la Ley General de Sociedades Mercantiles, reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles: fracción I.- sociedad en nombre colectivo; fracción II.- sociedad en comandita simple; fracción III.- sociedad de responsabilidad limitada; fracción IV.- sociedad anónima; fracción V. sociedad en comandita por acciones; fracción VI. sociedad cooperativa, y fracción VII. sociedad por acciones simplificada y cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V, y VII de este artículo podrá constituirse como sociedad de capital variable. (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018d).

alguna disposición fiscal y aduanera o, 2) llevó a cabo alguna conducta que pueda constituir la comisión de un delito fiscal (PwC, 2021b).

De la misma manera, el 17 de abril de 2022, el SAT presentó el Plan Maestro 2022 para grandes contribuyentes en donde se establecen programas enfocados en grupos económicos y rubros específicos de fiscalización, tales como: pagos al extranjero, pérdidas fiscales, reestructuras corporativas, repatriación de capitales, ventas de acciones e intangibles, entre otros (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2022b).

De acuerdo al maestro Antonio Martínez Dagnino con motivo de la reunión extraordinaria de la Comisión de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión realizada el 6 de diciembre de 2022, con motivo de la propuesta de ratificación como jefe del SAT, el Plan Maestro anterior para grandes contribuyentes continuará y se fortalecerá para los años de 2023¹¹ y 2024, y seguirá siendo parte del Plan Integral de fiscalización del SAT (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022f, 2022e, 2022j; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2022a).

Con base al reporte sobre la actualización y criterios relevantes sobre los mecanismos fiscales publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Procuraduría Fiscal de la Federación (2022) publicado en el mes de octubre de 2022, la autoridad fiscal cuenta con diversas herramientas tributarias para verificar y acreditar la materialidad en las operaciones de los contribuyentes.

¹¹ Como lo señalamos anteriormente, el 29 de enero de 2023 se publicó el Plan Maestro de Fiscalización y Recaudación 2023 en donde se señala como acciones adicionales de fiscalización, el combate a esquemas de evasión que involucren a empresas “factureras”, revisión de esquemas de evasión de empresas que involucren “nomineras”, la publicación de tasas efectivas de los ejercicios 2020 y 2021, entre otros, de acuerdo al reporte divulgado en el portal del Gobierno de México (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023b).

Esto incluye herramientas relacionadas con: el procedimiento de inexistencia de operaciones (artículo 69-B del CFF), el ejercicio de facultades de comprobación¹² (artículo 42 del CFF), la simulación de actos jurídicos (artículo 42-B del CFF), la razón de negocios (artículo 5-A del CFF y 24 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, conocido también como ISR por su abreviación) y la de delitos fiscales como parte de la configuración del delito de delincuencia organizada en aquellos casos de contrabando, expedición, venta, enajenación, compra o adquisición de comprobantes fiscales que amparen operaciones inexistentes o actos jurídicos simulados (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Procuraduría Fiscal de la Federación, 2022).

Por lo tanto, a juicio del SAT, ya no es suficiente la sola exhibición de la información contable o, el propio, CFDI, sino acreditar la materialidad, realidad y la razón de negocios de las operaciones celebradas entre contribuyentes, lo anterior como una visión de Estado, ya que cobra relevancia verificar, cuando sea necesario, la materialidad, sustancia y realidad de las operaciones realizadas por los contribuyentes, cuando produzcan efectos fiscales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público & Procuraduría Fiscal de la Federación, 2022).

Asimismo, Placencia-Alarcón et al. (2022), señala que se ha promovido la cooperación internacional entre los países para transparentar las operaciones que involucran flujos de ingresos y activos, de tal manera que se facilite la identificación de los beneficiarios efectivos y el intercambio de información, y de esta forma combatir el lavado de dinero¹³, el financiamiento del terrorismo, la

¹² De acuerdo con (Abascal-Zamora, Acosta-Romero, Adame-Goddard, Aguayo-González, Álvarez-de-Lara, et al., 2009), las facultades de comprobación, también denominadas “de revisión” o “de fiscalización” se integran con una serie de derechos y atribuciones que las leyes fiscales, y particularmente el CFF, les otorgan a las autoridades fiscales para poder cerciorarse de si los contribuyentes han cumplido correctamente con sus obligaciones fiscales, en especial la obligación fundamental de pagar las contribuciones.

¹³ En relación a la prevención y combate a los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita (lavado de dinero) y financiamiento al terrorismo, en mayo de 2004, fue creada

evasión y la elusión fiscal; actos que se encuentran asociados a otras prácticas delictivas.

En este sentido, el Grupo de Acción Financiera Internacional y el Foro Global sobre Transparencia e Intercambio de Información con Fines Fiscales de la OCDE, han impulsado la estandarización de la figura del beneficiario final¹⁴, para que los países adopten medidas de control en su regulación interna que permitan recoger e intercambiar la información relacionada a dicha figura y, así, combatir los flujos financieros ilícitos, y en el caso específico de México, la figura del beneficiario controlador se incorporó finalmente en las regulaciones fiscales, dentro del CFF (artículos 32-B Ter, 32-B Quáter, 32-B Quinquies, 84-M y 84-N), misma que entró en vigor a partir de 2022 (Placencia-Alarcón et al., 2022).

A juicio del mismo Placencia-Alarcón et al. (2022), si bien dicha figura recientemente se legisló en nuestro país, se cuenta con amplia información, interpretaciones y guías internacionales, que permitirán perfeccionar la regulación aplicable. Asimismo, cabe señalar que, si bien nuestro país no cuenta con un registro público de beneficiarios, conforme a las disposiciones implementadas, el sujeto obligado será quien conserve y actualice la información del beneficiario controlador, misma que podrá ser solicitada por la autoridad fiscal, mediante requerimiento o a través de sus facultades de comprobación.

la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), cuyo objetivo es coadyuvar y dar cumplimiento a los estándares internacionales establecidos por el Grupo de Acción Financiera (Unidad de Inteligencia Financiera México, 2023).

¹⁴ El beneficiario final es la persona natural que finalmente posee o controla a un cliente y/o la persona natural, en cuyo nombre se realiza una transacción e incluye también a las personas que ejercen el control efectivo final sobre una persona moral u otra estructura jurídica, en otras palabras, los beneficiarios finales son las personas físicas que son los verdaderos dueños, controlantes o quienes se benefician económicamente de una sociedad mercantil, un fideicomiso, una fundación, etc. (Placencia-Alarcón et al., 2022).

Las multas por infracciones en el registro de beneficiario controlador van de \$500,000 a \$2,000,000 pesos, por cada beneficiario controlador no registrado que forme parte de la persona moral, fideicomiso o figura jurídica de que se trate y adicionalmente, se pueden tener sanciones relacionadas, tales como, la restricción temporal del uso de los certificados de sellos digitales por cometer una o varias conductas infractoras relacionadas con la contabilidad, los sujetos infractores no podrán ser contratados por cualquier autoridad, ente público, entidad, órgano u organismo, entre otros, que reciban y ejerzan recursos públicos federales, y se harán acreedores de la emisión de una opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales en sentido negativo con la repercusión de no poder acceder a distintos trámites, autorizaciones y beneficios señalados en el artículo 32-D del CFF (Campos-Torres & Leal-Cueva, 2022).

Por otra parte, como seguimiento a la Acción 15 de la iniciativa denominada erosión de la base imponible y el traslado de beneficios *BEPS (Base Erosión and Profit Shifting* en inglés) de la OCDE, el 12 de octubre de 2022 el Senado de México ratificó el Instrumento Multilateral *MLI (Multilateral Instrument* en inglés), mismo que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre del mismo año (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2022), y el 15 de marzo de 2023, el gobierno de México depositó el instrumento ante la OCDE, cuyo objetivo es servir como una herramienta para mitigar el abuso en el uso de tratados a través de la implementación eficiente y sincronizada de medidas para todos los países que firmaron dicho instrumento, mismo que entrará en vigor a partir del 1 de julio de 2023, con efectos en México a partir del 1 de enero de 2024 (PwC, 2022, 2023).

De acuerdo con el reporte anterior elaborado por PwC (2022 y 2023), las disposiciones de los tratados fiscales serán modificadas por las disposiciones del *MLI*, considerando la incorporación de reglas generales antiabuso, anti híbridos,

abuso de tratados (en las que destaca la prueba del propósito principal), procedimientos para acuerdos mutuos, arbitraje, entre otros.

Como resultado, cincuenta y cinco de los sesenta tratados para evitar la doble tributación que tiene México celebrados y en vigor, se considerarán como tratados cubiertos, es decir, estarán sujetos a los cambios que se deriven como consecuencia de la entrada en vigor del acuerdo mencionado, de los cuales cuarenta y ocho de ellos ya han sido ratificados y depositados, por lo tanto, estarían cubiertos por el *MLI* a partir del 1 de enero de 2024 (Argentina, Colombia, Italia, Jamaica, Kuwait, Perú y Turquía aún no han terminado el procedimiento de ratificación y depósito del *MLI*) (PwC, 2022, 2023).

1.2 Aumento de consistentes, dirigidos y focalizados actos de fiscalización

Los actos de fiscalización del SAT, tienen como objetivo constatar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y aduaneras, al mismo tiempo permite a la autoridad fiscalizadora, detectar los actos indebidos u omisiones por parte de los contribuyentes, e intervenir oportunamente, para que se solventen dichas irregularidades (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2022).

De acuerdo con Sánchez-Gómez (2011), la fiscalización o inspección fiscal, es un medio primario o preventivo para cerciorarse la autoridad fiscal si los contribuyentes o terceros relacionados han cumplido con sus obligaciones de hacer o no hacer que les imponen la ley, para que se cumpla en tiempo y forma con las contribuciones que deben ser destinadas a sufragar el gasto público de la obligación contributiva, o en su caso, para exigir el pago de las prestaciones que se hayan evadido y para imponer las sanciones que procedan por infracción a los preceptos legales en ese rubro.

También señala Sánchez-Gómez (2011) que esta medida debe estar estructurada sobre bases jurídicas, técnicas y administrativas, que le permitan alcanzar su eficacia, agilidad y validez en congruencia con el principio de legalidad que rige todos los actos de las autoridades hacendarias. A su vez, es el medio más idóneo para detectar la evasión de la obligación contributiva, permitiendo crear un ambiente de respeto hacia las disposiciones y autoridades en la referida materia.

Las necesidades presupuestarias y las recomendaciones sobre mejores prácticas de tributación internacional han permitido a las autoridades fiscales conocer, incluso con anticipación, sobre los esquemas planteados por los contribuyentes, de tal manera que los actos de fiscalización van más allá de asegurar solamente el cumplimiento con las formalidades que se establecen en la Ley; ya que también se enfocan en cuestiones de fondo, tales como la razón de negocios y la materialidad, entre otros, con la finalidad de asegurar que dichos esquemas no sean meros arreglos artificiales.

En este orden de ideas, a continuación mostramos la Tabla 1 relativa a la relación de algunos de los principales actos de fiscalización llevados a cabo por el SAT a empresas en México catalogadas como grandes contribuyentes y el impacto económico por desembolsos extraordinarios en el pago de impuestos por diferencias de criterio en la aplicación de las disposiciones fiscales, entre otras razones, por el periodo comprendido del año de 2020 a 2022, lo anterior como parte del incremento en los actos de fiscalización consistentes y dirigidos por parte de las autoridades fiscales.

Tabla 1: Relación de algunos de los principales actos de fiscalización llevados a cabo por el SAT a empresas en México catalogadas como grandes contribuyentes por el periodo comprendido del año de 2020 a 2022

Empresa	Fecha de comunicado del acuerdo de pago	Importe pagado en pesos	Breve descripción del acto de fiscalización
América Móvil SAB de CV (2020)	18 de febrero de 2020	\$8,289.9 millones	Pago del impuesto por el diferimiento tomado por los ejercicios fiscales de 2016 a 2019 y por dejar de tributar bajo el régimen opcional para grupos de sociedades a partir del ejercicio fiscal de 2020.
Wal-Mart de Mexico SAB de CV (2020b)	25 de mayo de 2020	\$8,079 millones	Pago de impuestos para concluir asuntos fiscales sustanciales, que incluye la revisión sobre la operación de venta de la cadena de restaurantes Vips y otras cuestiones fiscales sustanciales.
Fomento Económico Mexicano	29 de mayo de 2020	\$8,790 millones	Pago de impuestos por diferencias de interpretación ¹⁵ que

¹⁵ En términos generales, interpretar una ley significa desentrañar su contenido para poder aplicarla. La labor de interpretar las leyes fiscales, representa una actividad sumamente delicada, ya que la forma como se ejerza dependerá en gran medida que, por una parte, no se grave a las

SAB de CV (2020)			existían sobre impuestos pagados en el extranjero sin recurrir a instancias judiciales.
BBVA Bancomer SA (2020)	Marzo de 2020 Septiembre de 2020	\$2,278 millones \$935 millones	Pago de impuestos por obligaciones correspondientes a los ejercicios fiscales de 2006 a 2008 y de 2012 a 2015, con el objetivo de cerrar y terminar las diferencias de criterio en materia del ISR.
Fresnillo PLC (2020)	2do semestre de 2020	US\$63.8 millones	Pago de impuestos por auditorías a los ejercicios fiscales de 2013 a 2019 relativo a criterios tomados en la compraventa de concesiones mineras entre partes relacionadas, deducción de los desembolsos de obras mineras para la determinación de los Derechos Mineros Especiales,

causantes con cargas económicas indebidas y que por la otra, no se prive al Estado de los recursos económicos que imperiosamente necesita para sufragar el costo de los servicios públicos y de más actividades de interés general, por lo tanto la labor interpretativa de las normas jurídicas se convierte en una de las cuestiones fundamentales de la ciencia del Derecho (Arrijo-Vizcaíno, 2005).

			entre otros.
Caso de IBM de México, Comercialización y Servicios, SRL de CV divulgado por: Procuraduría Fiscal de la Federación (2020); Romero-Aranda, (2020); Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020)	26 de agosto de 2020	\$669 millones	Pago de impuestos para dar por terminados los procedimientos que se encontraban abiertos respecto a ejercicios fiscales anteriores, e IBM reitero su compromiso de operar con apego al marco legal, tal y como deben hacerlo todas las empresas.
Cervecería Modelo de México S. de RL de CV. (2020)	28 de agosto de 2020	\$2,000 millones	Pago de impuestos para dar por terminadas diferencias en materia del ISR, derivado de las revisiones efectuadas a los ejercicios fiscales 2013, 2014 y 2016.
Grupo LALA SAB de CV	19 de octubre de 2020	\$277 millones	Pago de impuestos generado a raíz de las auditorías

(2020)			fiscales sobre los años 2013 y 2014.
Genomma Lab Internacion al SAB de CV (2021)	24 de febrero de 2021	\$750 millones	Pago de impuestos para terminar las diferencias de criterio y las auditorías abiertas con el SAT desde los ejercicios fiscales del 2013 a la fecha.
Grupo Elektra SAB de CV (2022)	21 de octubre de 2022	\$2,772 millones	Liquidación del crédito fiscal ¹⁶ por ISR correspondiente al ejercicio fiscal de 2006.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la divulgación de información financiera.

En relación a lo antes señalado en la Tabla 1 y de manera específica de acuerdo a la publicación realizada por Fomento Económico Mexicano SAB de CV (2021) de sus estados financieros consolidados y notas al 31 de diciembre de 2020, la compañía reporto que llegó a un acuerdo con la autoridad tributaria mexicana (el SAT) el 29 de mayo de 2020, para resolver diferencias interpretativas, sin acción judicial, en relación con impuestos pagados fuera de México sobre dividendos del extranjero recibidos antes de 2020.

¹⁶ El artículo 4 del CFF establece que son créditos fiscales los que tenga derecho a percibir el Estado o sus organismos descentralizados que provengan de contribuciones, de sus accesorios o de aprovechamientos, incluyendo los que deriven de responsabilidades que el Estado tenga derecho a exigir de sus funcionarios o empleados o de los particulares, así como aquellos a los que las leyes les den ese carácter y el Estado tenga derecho a percibir por cuenta ajena (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022a).

En los términos acordados, la compañía reconoció la posición fiscal como un pasivo en el estado de situación financiera y una provisión en el estado de resultados de aproximadamente \$8,754 millones de pesos durante el segundo trimestre de 2020, de este monto, \$5,500 millones de pesos fueron reconocidos y presentados como impuesto corriente y \$3,253 (sic) millones de pesos como recargos, de los cuales \$868 millones de pesos corresponden a actualizaciones; Dichos montos fueron pagados en su totalidad durante el segundo y tercer trimestre de 2020 (Fomento Económico Mexicano SAB de CV, 2021).

De acuerdo a lo divulgado en la nota 25.3 (denominada impuestos a la utilidad) de los estados financieros consolidados de Fomento Económico Mexicano SAB de CV (2021), se manifestó una tasa efectiva de impuestos consolidada del 76.7% sobre las utilidades reportadas al 31 de diciembre de 2020, tomando en cuenta un total de \$14,819 millones de pesos de impuestos a la utilidad en los resultados consolidados.

Si sólo se analiza el impacto aislado del acuerdo que tuvo la empresa con el SAT, en la determinación de la tasa efectiva de impuestos consolidada, este fue del 30.3% (un poco más del 100% adicional de la tasa estatutaria en México que es del 30%) como resultado de haber acordado la liquidación del crédito fiscal por las diferencias de interpretación sobre dividendos del extranjero recibidos antes de 2020. Del mismo modo, se tuvieron efectos en 2020 del 12.6% y 3.8% adicionales por otros eventos extraordinarios y recurrentes, respectivamente y que impactaron la determinación de la tasa efectiva de impuestos consolidada de la empresa (Fomento Económico Mexicano SAB de CV, 2021).

Asimismo, la compañía generó en 2020 una utilidad consolidada antes de impuestos por \$19,311 millones de pesos, lo cual el pago extraordinario en su conjunto por \$8,754 millones de pesos representó por sí solo alrededor de un 45% de la utilidad consolidada o un 33% si solo se tomara en cuenta los \$5,500 y \$868

millones de pesos que fueron reconocidos como impuesto corriente y actualizaciones, respectivamente.

De igual manera, en el estado consolidado de flujos de efectivo de la compañía de 2020, se manifestaron \$68,536 millones de pesos de efectivo neto generado por actividades de operación, así como impuestos a la utilidad pagados por \$15,363 millones de pesos, ambos dentro de la sección de las actividades de operación en dicho estado financiero. En este sentido, los \$5,500 y los \$868 millones de pesos antes mencionados representaron alrededor de un 41% del monto total de impuestos a la utilidad pagados en 2020 y de alrededor de un 9% del efectivo neto total generado por actividades de operación del mismo año (Fomento Económico Mexicano SAB de CV, 2021).

Derivado de lo señalado con anterioridad, se tuvo un impacto material adicional en la determinación de la tasa efectiva de impuestos por alrededor de 156% sobre la tasa impositiva del ISR vigente en México para el año de 2020, sin embargo, Fomento Económico Mexicano SAB de CV (2021) menciona en su reporte que la tasa efectiva de impuestos teórica consolidada sin los efectos extraordinarios ocurridos hubiera sido del 33.8%, comparable a lo que tuvieron en el ejercicio de 2019 que fue del 32.4% según los estados financieros antes citados.

Con base a lo anterior, nos demuestra la importancia de estudiar como el tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, y en su caso, estudiar con base a los resultados de las variables anteriores, el tener un comité fiscal específico como órgano intermedio de apoyo en la toma de decisiones del consejo de administración, impactan tanto el desempeño financiero como el fiscal

de las empresas, como parte de los mecanismos del gobierno corporativo a analizar.

Lo anterior resulta también interesante analizar dado el nivel de involucramiento, guía, vigilancia, supervisión y monitoreo que el consejo de administración tendría que estar ejerciendo en la evaluación del impacto de la ponderación de las posturas y riesgos fiscales materiales de la toma de decisiones de la alta dirección considerando la creciente actividad de fiscalización por parte de las autoridades fiscales mexicanas.

Desde una perspectiva de la evaluación del impacto de estas decisiones y sus efectos en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas, resulta también notable estudiar, considerando que esta situación origino desembolsos extraordinarios en el pago del ISR y accesorios; disparo a la alza la tasa efectiva de impuestos; disminuyo tanto la rentabilidad reflejada en las utilidades después de impuestos como el saldo de efectivo neto generado y disponible por actividades de operación, y por lo tanto, se tuvieron menos recursos económicos libres (flujo de efectivo) para actividades de operación, inversión y para evaluar en su caso el pago de dividendos como retorno de la inversión a los accionistas, entre otros efectos adyacentes relevantes en la toma de decisiones de los negocios.

Como lo hace notar el estudio preparado por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, (2022), estas estrategias de fiscalización implementadas han sido eficientes, pues incrementaron la recaudación de \$1,260,425 millones de pesos en 2010 a \$3,566,748.3 millones de pesos en 2021, esto significa, que los ingresos tributarios crecieron como proporción del Producto Interno Bruto (PIB) de 9.4% en 2006 a 13.6% en 2021; y dichas estrategias, se centran principalmente en la fiscalización, el combate a la defraudación fiscal (evasión y elusión fiscal), la presión a grandes contribuyentes, las tasas efectivas de ISR y la vigilancia fiscal.

Asimismo, en la comparecencia que tuvo el maestro Antonio Martínez Dagnino con motivo de la reunión extraordinaria de la Comisión de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión realizada el 6 de diciembre de 2022, con motivo de la propuesta de ratificación como jefe del SAT; este funcionario menciona que derivado de las auditorías realizadas a grandes contribuyentes, en tan solo 3 años y 10 meses (de 2019 a octubre de 2022) se pudo obtener una recaudación de \$679,511 millones de pesos (\$95,816, \$216,001, \$208,901 y \$158,793 millones de pesos por los años de 2019, 2020, 2021 y datos al mes de octubre de 2022¹⁷, respectivamente), lo que represento un 9.5% más en términos reales (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022f, 2022e, 2022j; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2022a).

En opinión de Margain-Manautou (1997), la materia tributaria es la rama más compleja del Derecho, ya que la solución de sus problemas corresponde, en ocasiones, al Derecho Constitucional, o al Penal, o al Civil, o al Mercantil, o al Procesal, etc., asimismo, es una materia que exige estudios constantes y criterio de jurista¹⁸, para precisar si es al Derecho Tributario o al Común, aplicado supletoriamente, al que compete la solución de un problema específico. Por ello se aprecia a diario que el contribuyente pierde a veces la oportunidad de la defensa¹⁹,

¹⁷ De acuerdo a la divulgación realizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2023) del reporte denominado: Eficiencia Recaudatoria de la Administración General de Grandes Contribuyentes el 4 de enero de 2023, del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022, se recaudó (cifras preliminares) por auditorías a grandes contribuyentes \$233,270 millones de pesos. Lo que significa un aumento real de 3.5% respecto a 2021 y \$139,285 millones de pesos más que en 2018, superior en 103.1% real.

¹⁸ Cuando el legislador ignora o no quiere escuchar la doctrina, seguro fracaso tendrá la legislación que pone en vigor, Igualmente, cuando pretende incorporar novedades tributarias de otros países, olvidando asomarse por la experiencia que ellos pasaron, fuertes y graves se tendrán. Es entonces cuando surge la jurisprudencia como fuente importantísima del Derecho Fiscal, dando vida a la terminología que el legislador ha utilizado, sin embargo, no siempre los tribunales contribuyen en aclarar, o sus conceptos, o el porqué, en ocasiones, se adopta un significado distinto surgido en otra rama del Derecho (Margain-Manautou, 1997).

¹⁹ La Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente establece que los contribuyentes tienen el derecho a recibir justicia en materia fiscal en el orden federal, mediante la asesoría, representación y defensa, recepción de quejas y emisión de recomendaciones en los

no obstante asistirle la razón, por haberse hecho mal uso de un término, de un concepto o de un principio que dentro del Derecho Privado tiene un alcance que no posee en el Derecho Tributario o Fiscal.

Por lo tanto, el Derecho Tributario es quizá la rama más compleja del Derecho, pues la solución o regulación de todo problema no siempre está dentro de sus disposiciones, sino muchas veces en las del Derecho Común, asimismo el legislador emplea en forma arbitraria la terminología, dando origen a situaciones confusas o contradictorias; en ocasiones desconoce u olvida que la terminología que está empleando tiene más de una acepción, lo que origina graves problemas, o bien, lo más preocupante, que no tiene la que él le está atribuyendo, y por último adopta o hace suya la terminología de otras ramas del Derecho, pero no siempre la respeta, pues en ocasiones la amplía o bien la restringe, para evitar la evasión (Margain-Manautou, 1997).

Con base en lo anterior, los contribuyentes en México padecen el impacto de tendencias y prácticas internacionales y domésticas en materia fiscal tomando en cuenta las constantes, complejas y dinámicas reformas y cambios regulatorios fiscales antes mencionados, así como el incremento en los actos de fiscalización consistentes y dirigidos de las autoridades fiscales, las cuales buscan disuadir, mitigar y desincentivar la erosión de las bases imponibles y el traslado indebido de beneficios derivado de problemas como la falta de infraestructura de activos, personal, substancia económica, razones de negocio, entre otros casos, así como la implantación de diferentes reglas generales antiabuso y el incremento de mayores herramientas para fortalecer los procesos de fiscalización hacia los contribuyentes por parte de las autoridades fiscales.

términos que establece esta Ley (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022i). Asimismo, en la Ley Federal de los Derechos de los Contribuyente, se establecen los derechos y garantías básicos de los contribuyentes en sus relaciones con las autoridades fiscales (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2005).

También potencialmente representará una carga administrativa adicional para las compañías en lo relacionado al adecuado control de sus obligaciones fiscales, una mayor carga fiscal para los contribuyentes, mayores riesgos en la toma de decisiones, mayores desembolsos en el pago de impuestos y el impacto de estos en la liquidez y rentabilidad de las empresas. En este contexto y orden de ideas, una de las interrogantes preliminares sería, ¿un sólido y buen gobierno corporativo debería ayudar a las empresas en navegar y sortear satisfactoriamente las constantes, complejas y dinámicas reformas y cambios regulatorios fiscales antes mencionados, así como el incremento de mayores, consistentes y dirigidos actos de fiscalización de las autoridades fiscales?

1.3 Responsabilidad del consejo de administración de evaluar los riesgos financieros y los fiscales en la toma de decisiones de las empresas

De acuerdo con Richardson et al. (2013) los programas de cumplimiento de impuestos corporativos llevados a cabo por las autoridades fiscales de la oficina de impuestos de Australia enfatizan que la solidez de la estructura de gobierno corporativo de una empresa tiene una influencia importante en si es probable que participe en agresividad fiscal.

Hartnett (2008) señala que los líderes empresariales se involucran en los temas de impuestos dado que se plantean problemas complejos, se ha vuelto potencialmente perjudicial para las reputaciones personales y corporativas, conlleva mayores riesgos para los negocios como nunca antes y los mismos representan un costo importante para hacer negocios. Un ejemplo de esta situación fue cuando los consejos de administración en el Reino Unido empezaron a percatarse de los altos costos de gestión y dinero de las disputas tributarias y su efecto en el riesgo de reputación de las empresas. Lo anterior, considerando que los *CTO* son responsables de una de las mayores salidas de efectivo de la

empresa y uno de los mayores gastos en el estado de resultados (Armstrong et al., 2012).

De acuerdo con Owens (2008), el gobierno corporativo es un elemento clave para mejorar la eficiencia, el crecimiento económico, la confianza de los inversionistas e implica un conjunto de relaciones entre la administración de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas y proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y monitorear el desempeño.

Por su parte, Naseem et al. (2017) definieron al gobierno corporativo como un sistema de reglas, prácticas y procesos que describen el control de las actividades operativas dentro de una empresa y están diseñados para garantizar que los intereses de los accionistas y el equipo de gestión, permanezcan algo equilibrado y brindan los medios para monitorear el comportamiento y las acciones gerenciales.

Los mecanismos de gobierno corporativo brindan a los accionistas cierta seguridad de que los gerentes se esforzarán por lograr resultados que sean de interés para los accionistas (Shleifer & Vishny, 1997), por lo que un buen sistema de gobierno corporativo es necesario para una gestión de riesgos eficaz, ya que esencialmente proporciona la flexibilidad necesaria para responder a amenazas y oportunidades imprevistas (Armeanu et al., 2017).

Asimismo, el buen gobierno corporativo debe proporcionar incentivos adecuados para que el consejo de administración y la alta dirección persigan objetivos que sean de interés para la compañía, sus accionistas y la sociedad en general (Owens, 2008).

Boța-Avram (2013) encontró en su estudio tres características primarias del gobierno corporativo que son imperativas para la efectividad del consejo de administración, la primera es un respeto materializado por los ciudadanos, la segunda es un respeto materializado por las reglas y las instituciones públicas que las gobiernan, y la tercera característica son las políticas y/o regulaciones excesivas que puedan afectar el entorno empresarial.

Del mismo modo, Owens (2008) menciona que es importante asegurarse de que el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas estén al tanto de lo que está en juego en la gestión de los impuestos.

Los principios de buen gobierno corporativo deben extenderse a la actitud de la corporación hacia sus obligaciones tributarias y no solo se trata de si una corporación debe tratar de minimizar su carga tributaria, sino más bien de la responsabilidad del consejo de administración de evaluar los riesgos financieros y de reputación asociados con cualquier estrategia fiscal en particular (Owens, 2008).

Owens (2008) también menciona que los riesgos financieros significativos, riesgos reputacionales y el involucramiento limitado del consejo de administración y de los accionistas puede llevar a las compañías a la bancarrota por la limitada participación en la gestión de una estrategia de supervisión de decisiones fiscales en las compañías.

Por otra parte, es importante destacar que en México, la Ley del Mercado de Valores (LMV, 2019) señala que los miembros del consejo de administración deben de desempeñar su cargo procurando la creación de valor en beneficio de la sociedad. Al efecto, deberán actuar diligentemente adoptando decisiones razonadas y cumpliendo los demás deberes que les sean impuestos por virtud de

esta Ley o de los estatutos sociales (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019b).

Asimismo, los miembros del consejo de administración, en el ejercicio diligente de las funciones que la LMV y los estatutos sociales le confieran a dicho órgano social, deberán actuar de buena fe y en el mejor interés de la sociedad y personas morales que ésta controle (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019b). Por su parte, en aquel caso en el que se faltarán al deber de diligencia, los miembros del consejo de administración podrían ser susceptibles de responsabilidad cuando causen un daño patrimonial a la sociedad o a las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019b).

De acuerdo a Black et al. (2006), en el caso de la demanda colectiva a los consejeros de administración de WorldCom (bancarrota más grande en la historia de los Estados Unidos de América), doce consejeros pagaron personalmente \$24.75 millones de dólares como parte de un acuerdo con una clase de demandantes liderada por el *New York Common Retirement Fund*. Asimismo, la demanda colectiva en contra de Enron (segunda mayor quiebra en la historia de los Estados Unidos de América), diez consejeros pagaron \$13 millones de dólares de sus propios bolsillos para resolver las reclamaciones, además, los consejeros de Enron pagaron \$1.5 millones de dólares al Departamento de Trabajo de los Estados Unidos de América.

Los pagos antes mencionadas estuvieron destinados a enviar “un mensaje contundente a los consejeros de administración de todas las empresas que cotizan en la bolsa de valores que deben ser guardianes vigilantes de los accionistas que representan, haciéndolos personalmente responsables si permiten que los administradores de las empresas, en cuyos consejos de administración participan, cometan fraude”, esto de acuerdo con los comentarios realizados por

Alan Hevesi, contralor del *New York Common Retirement Fund* (Black et al., 2006).

En este sentido, ¿Consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, podrían aportar estas habilidades y competencias en la supervisión de la toma de decisiones llevadas a cabo por la administración como parte de las funciones del consejo de administración y por ende en beneficio de las empresas?

Según el Consejo Coordinador Empresarial (CCE, 2018), en una economía global existen una serie de normas establecidas por los países que conforman los organismos mundiales; uno de ellos, la OCDE, de la cual México forma parte desde 1994 y que en 1999 emitió los Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades, los cuales fueron revisados en el 2004 y en 2015 dándose a conocer los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G-20. Dichos principios son una referencia para que cada país emita los propios, adecuándolos a su marco regulatorio y a su cultura empresarial (CCE, 2018).

Asimismo, en 1999 a iniciativa del CCE se constituyó el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el cual en ese año emitió el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (Código) en donde se establecen recomendaciones para un mejor gobierno corporativo de las sociedades en México (CCE, 2018).

Los principios del Código van encaminados a establecer un marco de gobierno para las sociedades con las Mejores Prácticas Corporativas que contribuyan a mejorar la integración y el funcionamiento del consejo de administración y sus órganos intermedios de apoyo, las cuales son aplicables a todo tipo de sociedades civiles, mercantiles y de asistencia social, sean públicas o privadas, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria (CCE,

2018). El propósito de estas recomendaciones emitidas por el CCE (2018) es mejorar el funcionamiento del consejo de administración, en beneficio de las empresas.

En este sentido el propio CCE (2018) precisa que si bien las recomendaciones son de aplicación voluntaria, es deseable que todas las sociedades las incorporen en su gobierno corporativo; para ello, cada una las analizará y definirá, de acuerdo a sus necesidades, el paso y medida de su implementación, sin embargo, es conveniente señalar que las sociedades que cotizan sus acciones o emiten títulos de deuda en las bolsas de valores, las instituciones financieras, las sociedades de ahorro para el retiro, las instituciones de seguros y fianzas, etc., deberán observar las regulaciones respectivas en gobierno corporativo, las cuales establecen un cumplimiento preciso y estricto.

Estas regulaciones señaladas en el párrafo anterior están contenidas principalmente en la LMV (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019b) para empresas públicas, en la LGSM (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018d) para empresas privadas y en las reglas emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para empresas del sistema financiero, entre otros supuestos y requisitos específicos.

Vale la pena precisar que la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del *CEO* y su equipo directivo de altos ejecutivos con experiencia, también citados en esta investigación como alta dirección o *c-suite* – y que principalmente nos referimos a los responsables de las decisiones financieras y fiscales, tales como el Director de Finanzas *CFO* (*Chief Financial Officer* en inglés), el *CTO*, el Director de Cumplimiento *CCO* (*Chief Compliance Officer* en inglés) y el Director de Riesgos *CRO* (*Chief Risk Officer* en inglés); mientras que la labor de definir el rumbo estratégico, vigilar la operación y aprobar la gestión, es responsabilidad del consejo de administración y en estas tareas, tienen

responsabilidad fiduciaria todos los miembros del consejo, actuando en forma individual o colegiada (CCE, 2018).

El propio reporte preparado por el CCE (2018) también menciona que para cumplir con su objetivo, se recomienda que el consejo de administración cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad y que puedan aportar una visión externa e independiente. Asimismo, para facilitar sus tareas, el consejo de administración puede apoyarse en órganos intermedios que se dediquen a analizar información y a proponer acciones en temas específicos de importancia para el propio consejo de administración, de manera que éste cuente con más información para hacer más eficiente su toma de decisiones. Adicionalmente, se debe asegurar que existan reglas claras respecto a la integración y el funcionamiento del consejo de administración y sus órganos intermedios.

Sin embargo, en el propio reporte multicitado del CCE (2018), precisa que es importante tener muy claras las funciones del consejo de administración y no involucrarlo en otras actividades que son de la operación diaria de la sociedad y por lo tanto atribuciones del *CEO* y su equipo directivo, pues eso traería confusión y dilución de la autoridad y la responsabilidad.

Con base en lo anterior, resulta importante que el consejo de administración cuente con los mecanismos y herramientas de apoyo que le permitan tener un proceso eficiente y eficaz en la supervisión y vigilancia de la toma de decisiones financieras por parte del equipo a cargo de la operación y gestión fiscal de las empresas, dado la mayor sofisticación y complejidad de las constantes y dinámicas reformas y cambios regulatorios fiscales antes mencionados, así como el incremento de mayores, consistentes y dirigidos actos de fiscalización de las autoridades fiscales que se tienen y el impacto de los mismos en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Asimismo, con base en las nuevas regulaciones y cambios que se incorporaron al marco fiscal mexicano, la gran mayoría de ellas inspiradas por tendencias y mejores prácticas internacionales, resulta también importante y deseable que aquellos consejeros de administración tengan un *expertise* financiero-fiscal, con el objetivo de poder robustecer los procesos, políticas y controles de identificación, administración, supervisión y adecuada evaluación de posturas y riesgos fiscales materiales como parte de las mejoras prácticas del sistema de gobierno corporativo y las mismas se refleje en un mejor desempeño financiero y el fiscal en las empresas.

En la opinión de Diep-Diep (2003), ningún otro tipo de disposiciones legales tiene tanta necesidad de sujetarse a reformas, adecuaciones, cambios y transformaciones, como las de orden fiscal y a esto las denomina como la mutabilidad de las Leyes Fiscales. De esta mutabilidad constante de las normas legales se desprende su imperfección y cada cambio origina deficiencias de muchas clases, tales como de redacción, de sentido, de conexidad, de omisión, de opción, de imprevisión, de insuficiencia, de exclusión, etc. y este tipo de irregularidades es necesariamente crónico dado que la norma ideal es imposible y la versatilidad.

De acuerdo a los resultados de una encuesta de negocios realizada por Owens (2008), en donde resultó que menos de la mitad de los consejos de administración llevaban a cabo una revisión formal de sus estrategias fiscales y, sin embargo, muchas compañías encuestadas reconocieron que el riesgo de ser cuestionado por las autoridades fiscales en asuntos relacionados con precios de transferencia, paraísos fiscales o las actividades que se dirigen principalmente a reducir los impuestos estaban aumentando (Owens, 2008).

Por su parte, Schön (2008) señala que las autoridades fiscales de todo el mundo se han dado cuenta de la influencia potencial de las reglas de gobierno corporativo en la estrategia fiscal de una empresa y el término de “impuestos en el consejo de administración” es una palabra clave para un movimiento que trata de emplear, en el campo del derecho de las sociedades y del mercado de valores, como una herramienta para que los gobiernos luchen contra la evasión de impuestos corporativos.

En este orden de ideas, en el Código emitido por el CCE (2018) se señala que existen cuando menos cuatro funciones básicas en las que el consejo de administración debe tomar determinaciones importantes para la sociedad, las cuales son: auditoría; evaluación y compensación; finanzas y planeación; riesgo y cumplimiento. En la LMV se establece que el consejo de administración contará con el auxilio de uno o más comités que desarrollen las actividades en materia de prácticas societarias y de auditoría a que se refiere dicha Ley (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019b).

Asimismo, en el Código emitido por el CCE (2018), se recomienda la creación de uno o varios órganos intermedios para atender las cuatro funciones mencionadas, según las necesidades de cada sociedad, como mecanismos para apoyar al consejo de administración en sus responsabilidades; estructuralmente se integran por consejeros y funcionalmente son una extensión del consejo de administración para brindarle apoyo en el estudio de asuntos sobre diversas materias (CCE, 2018).

Las mejores prácticas corporativas recomiendan que los comités estén integrados únicamente por consejeros independientes; sin embargo, para su adopción se deberá considerar la etapa en la que se encuentra la sociedad en su proceso de institucionalización y si está sujeta a regulaciones específicas en la materia, sin embargo, se recomienda lo siguiente (CCE, 2018):

1. Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.
2. Que sus miembros no tengan conflictos de interés.
3. Que estén integrados solamente por consejeros propietarios independientes; sin embargo, las sociedades podrán iniciar su proceso de institucionalización con mayoría de independientes y decidir el paso y medida en que observarán la práctica recomendada.
4. Que estén compuestos por tres miembros como mínimo y siete como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.
5. Que informen al consejo de administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas de consejo.
6. El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.
7. Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.
8. Que el órgano intermedio encargado de la función de auditoría sea presidido por un consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de control.

En este orden de ideas y con base a las recomendaciones y mejores prácticas de gobierno corporativo, un mecanismo de apoyo al consejo de

administración, sería tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal así como en su caso, tener un comité fiscal específico (como órgano intermedio) que sirva de soporte a dicho consejo en la debida vigilancia y supervisión de los procesos, procedimientos, políticas y toma de decisiones del *c-suite* de la compañía en materia fiscal y que también sirva de guía en la identificación, administración, evaluación y gestión de posturas y riesgos financieros materiales inspirados en decisiones fiscales y se estén supervisando y monitoreando constantemente el impacto de estos en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas, lo anterior en adición a las funciones de tener un comité de auditoría y/o de finanzas en el consejo de administración, según sea el caso, de acuerdo al cumplimiento de la regulación específica que las empresas tengan implantado.

Este comité fiscal específico tendría las funciones de guiar, supervisar y monitorear las decisiones financieras que tome la alta dirección y su equipo directivo en cuestiones estratégicas y con una alta incidencia e impacto material con efectos fiscales, como lo son: decisiones de desinversión e inversión, asociación con terceros, compras y ventas de negocios, fusiones y adquisiciones, reorganizaciones, reestructuraciones, expansión hacia mercados internacionales como nacionales, estrategias fiscales para optimizar/reducir la tasa efectiva de impuestos a las utilidades, cambios en los modelos de negocios, entre otros casos relevantes, los cuales pudieran tener un impacto material en el negocio de acuerdo con el plan estratégico del mismo y que dado los cambios regulatorios fiscales que se están teniendo, el no contar con estos conocimientos, *expertise* y mecanismos de apoyo, podrían amenazar el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

En adición a lo anterior, el tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal, así como tener un comité fiscal específico conllevaría en principio en la debida medición del desempeño de los funcionarios (por ejemplo, el CEO,

CFO y *CTO*) a cargo de la toma de decisiones financieras materiales con alta incidencia fiscal, así como de aquellos indicadores fiscales de medición de los resultados individuales dentro de las empresas con el objetivo de poder evaluar el nivel de cumplimiento a la normatividad fiscal en aras de proteger los intereses de los accionistas y evitar la toma de riesgos fiscales materiales que pudieran considerarse como agresivos y excesivos.

Adicionalmente, otro de los beneficios de contar con un marco de referencia de apoyo de este comité fiscal específico y consejeros con *expertise* financiero-fiscal, es el de contener posibles efectos que se puedan ir escalando, dependiendo del tamaño de los negocios, en temas de responsabilidad social corporativa, tales como los indicadores de medición denominados *ESG* (*Environmental, Social and Governance*), reputacionales, operativos e incluso en una alta exposición a los analistas tributarios, financieros, de los medios de comunicación y académicos, entre otros, por la manera en que las empresas enfrentan los cambios regulatorios en materia fiscal y que pudiesen salir a la luz pública.

De acuerdo con una encuesta llevada a cabo por PwC (2021c), *ESG* es uno de los temas principales que los accionistas quieren discutir con los consejeros dado que es un área crítica de la supervisión del consejo de administración tomando en cuenta que la parte más crítica de abordar *ESG* es integrar estas preocupaciones en la estrategia de la empresa en el largo plazo.

En España, Banco Santander (2015) hizo público los principios que rigen la estrategia fiscal del grupo y que deben posibilitar no solo el estricto cumplimiento de la normatividad vigente, sino también una contribución acorde con el valor creado en cada jurisdicción, por lo tanto, conviene tener en cuenta las normas tributarias internacionales elaboradas por la *OCDE* y especialmente las diferentes acciones incluidas en el proyecto *BEPS*, cuyo objetivo es evitar la erosión de la

renta imponible y la transferencia de beneficios derivada de lagunas²⁰ y mecanismos indeseables en los diferentes sistemas tributarios nacionales.

Asimismo, Banco Santander (2015) señaló que su política corporativa de evaluación de las estrategias fiscales, que todas las transacciones o asuntos que se sometan al consejo de administración o sus comités para su aprobación por parte de la administración a través del responsable de los temas fiscales del grupo, se dará un informe sobre las consecuencias fiscales de dichas operaciones y de aquellas inversiones o transacciones que presenten un riesgo fiscal particular por su elevado importe o características especiales involucradas.

Del mismo modo, dentro de la aprobación de la política de la estrategia fiscal de BBVA (2017), su consejo de administración definió el contenido y alcance de la estrategia fiscal, estableciendo que el comportamiento fiscal del grupo debe estar también enfocado a conseguir una rentabilidad en línea con sus principios y esta política representa el reconocimiento específico de la estrategia fiscal de BBVA por parte de su consejo de administración y la incorporación de los procedimientos y principios que deben plasmar su política fiscal en su sistema de gobierno corporativo.

Asimismo, existen otros ejemplos de este involucramiento del consejo de administración en temas de estrategia fiscal, como lo son el de PUIG (2018) y REPSOL (2019), sin embargo, no se llega a mencionar al detalle si tienen como

²⁰ De acuerdo con (Burgoa-Toledo, 2017), el Derecho escrito cuenta o debe contar con dos atributos importantes e inescindibles: ser completo y ser congruente con las demás normas dentro del sistema legal al cual pertenece un ordenamiento jurídico. Cuando una norma es incompleta es porque se encuentra llena de lagunas; en tanto que cuando la norma es incongruente con las demás en las que se encuentra inserta, es porque se tiene la presencia de antinomias. Las lagunas son, entonces, resultado de una facticidad que supera al Derecho, es una facticidad superior a la normatividad. Existe una incompletud o ausencia de disposiciones y normas. El “ser” supera al “deber ser” y en tal virtud lo que acontece no tiene cabida en la hipótesis legal porque no fue previsto por el legislador, por lo que una laguna representa (en el plano semántico) aquella palabra o (en el plano sintáctico) aquella oración sin la cual no es posible resolver la forma en que se debe (jurídicamente) actuar frente a un hecho determinado.

mecanismo de apoyo un comité fiscal especializado en la materia ni se menciona si los consejeros de administración cuentan adicionalmente con un mayor *expertise* financiero-fiscal.

En relación al tema de responsabilidad social corporativa en los impuestos, Hartnett (2008) menciona dos ejemplos de publicaciones tomados de responsabilidad corporativa de cómo las empresas manifestaron su compromiso de adoptar esta responsabilidad en relación con los impuestos: (1) “nuestra empresa opera de acuerdo con ciertos valores comerciales clave: un compromiso de cumplir con el espíritu y la letra de todas las leyes y regulaciones donde sea que realicemos nuestro negocio ...”, (2) “el objetivo de la empresa es: minimizar la carga tributaria... de manera consistente con los objetivos comerciales, las obligaciones legales y las normas éticas”.

En este sentido, existe la discusión si la planeación fiscal es admisible y Hartnett (2008) menciona que esta es perfectamente aceptable siempre que sea coherente con las leyes de la jurisdicción en cuestión y tenga en cuenta la intención de la legislatura, así como la letra estricta de la ley, del mismo modo las transacciones artificiales cuyo único propósito es reducir los impuestos no deben llevarse a cabo, particularmente aquellas que no tienen ningún efecto económico aparte del ahorro de impuestos, dado que las relaciones con las autoridades fiscales deben ser consideradas, por lo que resultar importante precisar que el consejo de administración es responsable de la gestión del riesgo (Erle, 2008).

Particularmente a raíz de los escándalos corporativos como Enron y WorldCom, ha quedado claro que es necesario que el consejo de administración establezca un sistema de gobierno transparente en toda su empresa y las diferentes partes interesadas (*stakeholders*) exigen suficiente información de cómo se controlan los riesgos fiscales, se implementa el sistema de gestión de los

mismos y se supervisa la conducta corporativa en la toma de decisiones (Erle, 2008).

Erle (2008) concluyo que no hay duda de que la gestión del riesgo fiscal es parte del sistema de gobierno corporativo y, por lo tanto, es responsabilidad de todo el consejo de administración.

Con base a los ejemplos anteriores, resulta importante tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal dentro del consejo de administración como parte de sus funciones, así como se tenga las herramientas y mecanismos necesarios para establecer una cultura de gestión y evaluación de riesgos fiscales materiales dentro de las empresas dado la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que se tienen en la toma de decisiones de hoy en día, de acuerdo con el termino VUCA acuñado por Bennett & Lemoine (2014), lo anterior como parte del sistema de gobierno corporativo. También el comité fiscal podría desempeñar estas funciones estratégicas y de apoyo diligente para el buen desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Caso contrario y como interrogante preliminar, ¿la falta de consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal, así como no tener un órgano intermedio especializado en la materia, como lo puede ser el comité fiscal dentro del consejo de administración, que se encargue de la vigilancia y supervisión de las decisiones del *c-suite*, pudiera generar un impacto negativo significativo en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas dado los contantes cambios regulatorios fiscales?

En este orden de ideas, Friese et al. (2008) enfatiza que las medidas más sofisticadas para satisfacer los desafíos de gobierno corporativo en materia fiscal son la introducción de sistemas de gestión y control de riesgos, en donde se tienen como objetivo identificar y controlar los riesgos que las posiciones fiscales

pueden soportar. Dichos riesgos se presentan principalmente en forma de pagos de impuestos imprevistos o altas sanciones y pueden afectar gravemente la liquidez y la rentabilidad de las empresas (Friese et al., 2008).

Para controlar eficazmente estos riesgos, los sistemas de gestión de riesgos contienen en primer lugar procesos para identificarlos, evaluarlos, clasificarlos y documentar los resultados, y, en segundo lugar, las políticas de gestión del riesgo fiscal pueden definir pasos de escalación, por ejemplo, exigiendo la aprobación de los gerentes de nivel superior en función de la magnitud del riesgo en cuestión (Friese et al., 2008).

De acuerdo al reporte preparado por el CCE (2018) los consejeros independientes se definen como aquellos que no están vinculados con el equipo de dirección de la sociedad y que en principio deben de tener una visión más objetiva, imparcial, libre de conflictos de interés, no están sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos y son llamados a formar parte del consejo de administración por su experiencia, capacidad y prestigio profesional (CCE, 2018).

En este contexto, la labor del consejo de administración es definir el rumbo estratégico, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que el *CEO* y su equipo directivo tiene a su cargo la gestión, conducción y ejecución de los negocios sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el consejo de administración; en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad (CCE, 2018).

Zahra & Pearce (1989) mencionan que los consejos de administración son los responsables del liderazgo corporativo sin interferencia real en las operaciones diarias, que son deberes del *CEO* y los altos ejecutivos, y su papel incluye la responsabilidad de seleccionar y reemplazar al *CEO*, representar los intereses de

los accionistas de la empresa, brindar asesoramiento a la alta dirección y servir como mecanismo de control mediante el monitoreo del desempeño de los ejecutivos y la empresa. Por lo tanto, al realizar estas actividades, los consejeros pueden mejorar el desempeño de sus empresas.

Con respecto a la influencia del gobierno corporativo, especialmente a los cambios regulatorios en los impuestos, la conclusión principal de Frieze et al. (2008) es que la decisión sobre la política de impuestos corporativos tiene mucha más que ver con una elección de preferencia al riesgo ya que los efectos en la organización interna, así como en las relaciones a largo plazo de las empresas con las autoridades, los mercados y el público, no deben subestimarse y, por lo tanto, sugerir una política que sea menos agresiva de lo que permitiría la preferencia pura de riesgo de penalización.

Las empresas utilizan esta conclusión para alinear su comportamiento fiscal real con la política fiscal que consideran eficiente teniendo en cuenta los diversos efectos discutidos anteriormente y para gestionar sus asuntos fiscales de manera tan profesional como el resto de sus negocios (Frieze et al., 2008).

1.4 Planteamiento del problema de investigación

Claessens & Yurtoglu (2015) señalan que el gobierno corporativo ha recibido mayor atención por la proliferación de las crisis financieras en las últimas décadas. Por ejemplo, las crisis financieras de los años de 2007 a 2009 expusieron las debilidades de muchos sistemas de gobierno corporativo en todo el mundo y como tal, se ha realizado extensas investigaciones examinando la relación entre varios mecanismos de gobierno corporativo (Akbar et al., 2017).

Dentro de las razones citadas como debilidades en las estructuras del gobierno corporativo se encuentran: una toma de riesgos excesiva, una

compensación de incentivos sesgada para los altos ejecutivos con experiencia y el predominio de una cultura del consejo de administración que valora las ganancias a corto plazo sobre el desempeño sostenido a largo plazo (Claessens & Yurtoglu, 2015).

En relación con lo anterior, existe una creciente preocupación en la literatura sobre el cortoplacismo gerencial (Gonzalez & André, 2014). El cortoplacismo se refiere a un enfoque a corto plazo sin tener en cuenta la visión a largo plazo o la creación de riqueza a largo plazo y en la mayoría de los casos, este tipo de comportamiento resulta en asumir un riesgo excesivo para maximizar las ganancias a corto plazo (Gonzalez & André, 2014).

La relación entre el gobierno corporativo y el desempeño de las empresas ha sido abordado por diferentes autores, uno de ellos son Claessens & Yurtoglu (2015), en donde concluyen que un mejor gobierno corporativo agrega valor al mejorar el desempeño de la empresa a través de una administración más eficiente, una mejor asignación de activos, mejores políticas laborales y otras mejoras de eficiencia. Sin embargo, no hay que olvidar, los escándalos financieros importante en donde se cuestionó el involucramiento y supervisión del consejo de administración al *c-suite*, dentro de la toma de decisiones de posturas (o posiciones) y riesgos fiscales materiales.

Según Desai & Dharmapala (2008), la gerencia de Enron se dio cuenta rápidamente de que las transacciones motivadas por impuestos podrían generar considerables beneficios de contabilidad financiera, sobre todo por el caso en donde se manipularon las ganancias por el uso extensivo de refugios o paraísos fiscales por parte de la compañía.

En este sentido, Desai & Dharmapala (2008) cita a el Comité Conjunto de Impuestos (*Joint Committee on Taxation-JCT*) en donde este concluyó que “Enron

miró a su departamento de impuestos para diseñar transacciones que aumentarían los ingresos contables financieros. En efecto, el departamento de impuestos se convirtió en una unidad de negocios de Enron, completa con objetivos de ingresos anuales y en consulta con expertos externos, diseñó las transacciones para cumplir o aproximarse a los requisitos técnicos de las disposiciones fiscales con el objetivo principal de fabricar los ingresos del estado financiero”.

Sin embargo, los accionistas no se beneficiaron de ahorros impositivos importantes, fueron manipulados por ejecutivos con objetivos de contabilidad financiera y pagaron tarifas considerables en el proceso (Desai & Dharmapala, 2008).

Otro ejemplo señalado en el estudio de Desai & Dharmapala (2008) es el caso de la implantación de estructuras agresivas por Dynegy en refugios o paraísos fiscales para efectos de trasladar ganancias y en donde el tamaño de la transacción fue determinado por el cantidad de ingresos que permitiría un aumento de \$300 millones de dólares en el flujo de efectivo operativo y un aumento del 12 por ciento en el ingreso neto, lo anterior fue cuestionado por las autoridades fiscales y varios empleados admitieron cargos federales de fraude y conspiración relacionados con disfrazar un préstamo como flujo de efectivo operativo.

Con base en los ejemplos anteriores, nos demuestra la importancia de estudiar como el tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del CEO, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, y con base a los resultados a obtener del análisis a realizar de las variables anteriores, el tener un comité fiscal específico como órgano intermedio de apoyo en la toma de decisiones del consejo de administración, impactan tanto

el desempeño financiero como el fiscal de las empresas, como parte de los mecanismos del gobierno corporativo.

Lo anterior resulta también interesante analizar dado el nivel de involucramiento, guía, vigilancia, supervisión y monitoreo que el consejo de administración tiene que estar ejerciendo en la evaluación del impacto de la ponderación de las posturas y riesgos fiscales materiales de la toma de decisiones de la alta dirección. Asimismo, desde una perspectiva de la evaluación del impacto de estas decisiones y sus efectos en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas, resulta también notable estudiar considerando que esta situación origina desembolsos extraordinarios en el pago de impuestos, multas y tarifas considerables, entre otros efectos adyacentes.

Estos ejemplos nos muestran las interacciones entre las decisiones de evasión y el mal comportamiento administrativo y que son la base fundamental de la perspectiva de la agencia sobre la evasión fiscal (Desai & Dharmapala, 2008) y por ende en problemas de gobierno corporativo en materia fiscal.

Por lo tanto, resulta atractivo que ante estos problemas, (1) se analicen las principales características del consejo de administración, (2) se evalúe el efecto del *expertise* financiero-fiscal de los consejeros y su interacción con el tamaño del consejo de administración, y (3) como complemento a lo anterior y con base a los resultados a obtener del análisis a realizar de las variables mencionadas, se determine si el tener un comité fiscal como órgano intermedio de apoyo de las decisiones del consejo de administración, como parte de un modelo robusto de gestión de posturas y riesgos fiscales implantado en las empresas, pudieran tener un impacto positivo y significativo en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas, todo lo anterior como parte de ostentar un sólido y buen gobierno corporativo, de acuerdo a las mejores prácticas de negocios.

1.4.1 Antecedentes teóricos del fenómeno a estudiar

Dentro de los principales estudios y autores en donde descansan diversas investigaciones sobre las teorías de gobierno corporativo, se encuentran los siguientes:

Tabla 2: Principales estudios sobre teorías de gobierno corporativo

Estudio/Autor	Nombre de la investigación o estudio
(Means, 1931)	The Separation of Ownership and Control in American Industry
(Berle & Means, 1932)	The Modern Corporation and Private Property
(Coase, 1937)	The Nature of the Firm
(Jensen & Meckling, 1976)	Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure
(Fama, 1980)	Agency Problems and the Theory of the Firm
(Fama & Jensen, 1983)	Separation of Ownership and Control
(UK Shareholders' Association, 1992)	The Financial Aspects of Corporate Governance (The "Cadbury" Report)
(CACG, 1999)	Principles for Corporate Governance in the Commonwealth
(UN Global Compact & Global Corporate Governance Forum, 2009)	Corporate Governance. The Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Businesses
(Farley, 2014)	New York Stock Exchange (NYSE en inglés): Corporate Governance Guide

(OECD, 2016a)	Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, por sus siglas en inglés) y del G20
(ICGN, 2017)	ICGN Global Governance Principles
(Consejo Coordinador Empresarial, 2018)	Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo
(Governanceprinciples.org , 2018)	Commonsense Principles 2.0
(Walter et al., 2020)	Measuring Stakeholder Capitalism. Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de diferentes fuentes citadas en este estudio.

En 1992 el Sir Adrián Cadbury, como responsable de la emisión del reporte preparado por el comité sobre los aspectos financieros del gobierno corporativo definió a este último como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y el consejo de administración es el responsable del gobierno de sus empresas; por su parte, el papel de los accionistas en el gobierno corporativo de sus empresas es nombrar a los consejeros, auditores y asegurarse de que existe una estructura de gobierno adecuada (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd (also known as “The Cadbury report”), 1992).

Según Pande (2012) el mayor dilema que enfrentan los miembros del consejo de administración de las empresas modernas es la ambigüedad de quién es el verdadero propietario de la empresa, dado que no existe una expectativa universalmente aceptada sobre cuánto tiempo un individuo sigue siendo el propietario residual de una empresa y los consejos de administración a menudo se debaten entre proteger los intereses de los accionistas actuales y proteger los

intereses de los futuros accionistas, por lo tanto la propiedad y el control sobre la riqueza individual están cada vez menos en las mismas manos (Means, 1931).

Al discutir los problemas de las empresas americanas de esa época (incluso aplicable a las contemporáneas), se ha distinguido entre dos grupos de individuos: los propietarios y los administradores, y fue necesario examinar las funciones de estos grupos antes de tratar de desarrollar el concepto de "control", esto de acuerdo con el estudio de Means de 1931 sobre la separación de la propiedad y control en la industria americana.

En este sentido, los propietarios son distinguidos principalmente por el hecho de que están en condiciones de administrar una empresa o delegar su administración y de recibir cualquier beneficio que pudiera acumularse; por su parte, los administradores, operan las empresas, de acuerdo a los intereses de los propietarios y es evidente que estamos tratando con una separación de los principales poderes sobre una empresa de las interacciones principales en ella, por una parte, un grupo de individuos, los propietarios tienen los principales intereses, mientras que un segundo grupo, los administradores, que ya no es idéntico al primero, tiene los principales poderes y estos últimos se hacen efectivos a través de la gestión corporativa, en particular, a través del consejo de administración, como parte de los mecanismos de gobierno corporativo (Means, 1931).

Con base a lo anterior, diversos autores establecen en su estudio que existen tres teorías predominantes en la investigación de gobierno corporativo y que explican su propósito, la primera es la teoría de agencia (*agency theory* en inglés), la segunda es la teoría de administración (*stewardship theory* en inglés) y la tercera es la teoría de la dependencia de recursos (*resource dependence theory* en inglés) (Bryant & Davis, 2014; Madhani, 2017; Nicholson & Kiel, 2007).

Eisenhardt & Eisenhardt (1989) señala que la teoría de agencia se dirige a la relación ubicua de la agencia, en la cual una de las partes (el principal) delega el trabajo a otra (el agente), quien realiza ese trabajo, asimismo, esta teoría se ocupa de resolver dos problemas que pueden ocurrir en las relaciones de agencia. El primero es el problema de agencia que surge cuando (a) los deseos u objetivos del principal y el agente entran en conflicto y (b) es difícil o costoso para el principal verificar lo que el agente está haciendo realmente, el problema aquí es que el principal no puede verificar que el agente se haya comportado adecuadamente. Por su parte el segundo es el problema del riesgo compartido que surge cuando el principal y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo, el problema aquí es que el principal y el agente pueden preferir diferentes acciones debido a las diferentes preferencias de riesgo.

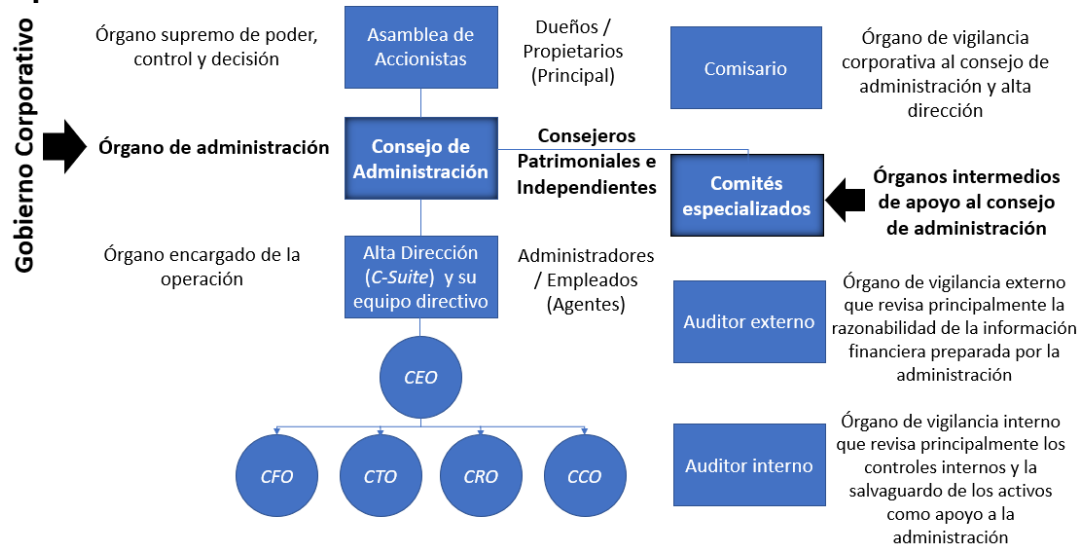
Por su parte, Fama & Jensen (1983) señalan que la teoría de agencia se basa en la premisa de que existe un conflicto inherente entre los intereses de los propietarios de una empresa y su administración. Asimismo, los teóricos de la agencia sostienen que existe un conflicto inevitable entre las partes (los principales y los agentes) y supone que un individuo está interesado en sí mismo y es oportunista, en lugar de ser altruista (Rashid, 2018).

En cuanto a la teoría de administración, en contraste con la teoría de agencia, define situaciones en las que los administradores y empleadores no están motivados por objetivos individuales, sino que se comportan como administradores cuyos motivos están alineados con los objetivos de la organización y el papel principal del consejo de administración es servir y asesorar, en lugar de disciplinar y monitorear como lo prescribe la teoría de agencia (Arosa et al., 2010). Por su parte, la teoría de la dependencia de recursos establece que el entorno externo de una organización influye en el rendimiento de esa organización (Pfeffer & Salancik, 1978).

1.4.2 Estructura del gobierno corporativo

En la Figura 1 podemos observar en donde se ubica el consejo de administración como uno de los instrumentos del gobierno corporativo y el enfoque que le daremos a la investigación tomando en cuenta la estructura jerárquica de los diferentes intereses, poderes y controles en la toma de decisiones dentro de las empresas, así como la interacción de la supervisión, vigilancia y monitoreo sobre la operación que lleva a cabo el c-suite:

Figura 1: Mapa mental de la estructura jerárquica de los diferentes intereses, poderes y controles en la toma de decisiones dentro de las empresas



Fuente: Elaboración propia

1.5 Mapa conceptual del planteamiento del problema

El estudio del gobierno corporativo es muy amplio, por lo que nos enfocaremos en el análisis de algunas de las características del consejo de administración, así como tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración y su impacto en el

desempeño financiero y el fiscal de las empresas. En este sentido, en la Figura 2 podemos observar las variables del planteamiento del problema bajo estudio:

Figura 2: Descripción gráfica de las variables de medición

Variables independientes

1. El tamaño del consejo de administración
2. La dualidad de funciones del *CEO*
3. El número de consejeros independientes
4. Consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración.



Variables dependientes

1. Desempeño financiero de las empresas.
2. Desempeño fiscal de las empresas.



Fuente: Elaboración propia

El debate sobre la eficiencia de los mecanismos de gobierno corporativo se ha centrado en los consejos de administración (De Andres et al., 2005) y este se encuentra entre los instrumentos más venerables del gobierno corporativo y no solo pueden proteger los intereses de los accionistas a través de controles efectivos de las acciones gerenciales, sino que también tienen el potencial de brindar servicios valiosos a la empresa en la configuración de su postura estratégica (Zahra & Pearce, 1989).

1.6 Pregunta de investigación

De acuerdo con las diferentes teorías e investigaciones señaladas anteriormente, los elementos del consejo de administración y las características de los consejeros inciden en mayor o menor medida en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas y estos factores, son impactados por el conocimiento, desempeño, *expertise*, competencias, prestigio y antecedentes profesionales de sus integrantes.

Debido a estos elementos surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Son determinantes en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas: el tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración?

De acuerdo con la lectura realizada a diferente literatura, hasta el momento de la realización de esta investigación, no se identificaron estudios que abordarán el análisis de los atributos de los consejeros con experiencia específica en materia de conocimientos fiscales (*expertise* fiscal) y, en su caso, los beneficios de contar con un órgano intermedio (como el comité fiscal) de apoyo en las decisiones del consejo de administración en materia de análisis de posturas y riesgos fiscales materiales tomadas por la alta dirección y su equipo directivo y su impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación es estudiar si el tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración; y con base a los resultados a obtener del análisis a realizar de las variables anteriores, el tener un comité fiscal específico como órgano intermedio de apoyo en la toma de decisiones del consejo de administración, impactan tanto el desempeño financiero como el fiscal de las empresas, como parte de los mecanismos del gobierno corporativo

El análisis anterior se llevará a cabo teniendo como muestra empresas públicas cuyas acciones se encuentran listadas en las bolsas de valores de México durante el periodo comprendido de 2010 a 2020.

Para contestar la pregunta de investigación se analizan los atributos principales de los consejeros y del consejo de administración de las empresas públicas de México y agrupadas por tipo de industria, con algunas excepciones a la muestra.

La aportación de este estudio es la creación de un análisis en México y por industria que permita comparar la magnitud del impacto de ciertos elementos y características del consejo de administración, incluyendo tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, y su efecto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

1.7 Objetivo general de la investigación

El objetivo principal de la investigación se concentra en analizar la magnitud de los efectos del tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, y con base a los resultados a obtener del análisis a realizar de las variables anteriores, el tener un comité fiscal específico como órgano intermedio de apoyo en la toma de decisiones del consejo de administración, impactan tanto el desempeño financiero como el fiscal de las empresas, como parte de los mecanismos del gobierno corporativo.

1.7.1 Objetivos metodológicos

En el desarrollo del proyecto de investigación de esta tesis se llevarán a cabo los siguientes pasos metodológicos para lograr el objetivo general de investigación:

- Analizar los antecedentes del problema a investigar.
- Señalar las delimitaciones generales del problema.
- Revisar y fundamentar teóricamente las variables dependientes y las variables independientes.
- Analizar la literatura del marco teórico de referencia.
- Definir las métricas o indicadores utilizados para medir el desempeño financiero y el fiscal para las variables dependientes.
- Clasificar las empresas por tipo de industria.
- Aplicar y validar el instrumento o modelo a la población seleccionada.
- Determinar el modelo econométrico a utilizar y pruebas a realizar.
- Procesar los datos y llevar a cabo su análisis.
- Concluir sobre el análisis realizado y síntesis de resultados.
- Determinar posibles líneas de investigación futuras.

1.7.2 Objetivos específicos

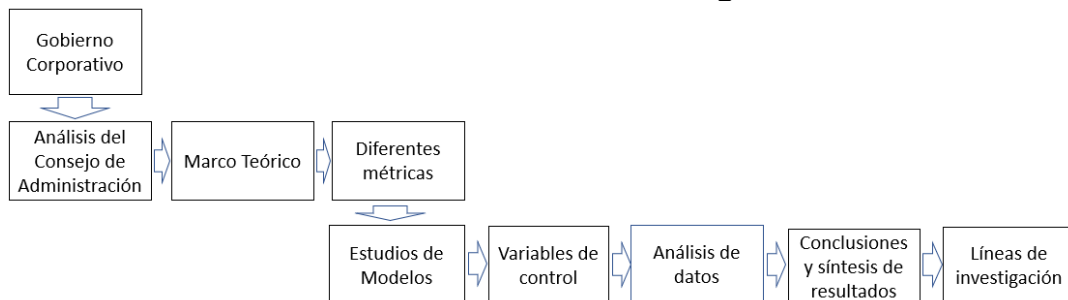
En conjunto con el objetivo general de investigación se tendrán los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el impacto del tamaño del consejo de administración en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.
2. Evaluar el impacto de la dualidad de funciones del *CEO* en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.
3. Estudiar el impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas de tener consejeros independientes dentro del consejo de administración.

4. Analizar el impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración.
5. Con base a los resultados a obtener del análisis anterior sobre tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, estudiar si tener un comité fiscal específico como órgano intermedio de apoyo en la toma de decisiones del consejo de administración, impactaría en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

En la Figura 3 se muestra el esquema general del proceso de investigación que se desarrollará en esta investigación. Por su parte, la metodología de investigación se expondrá a lo largo de este estudio en conjunto con los modelos econométricos que se utilizarán para la obtención de resultados, así como su fundamento teórico.

Figura 3: Esquema general del proceso de investigación metodológico que se desarrollará en esta investigación.



Fuente: Elaboración propia

1.8 Hipótesis de investigación

De conformidad con el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, la hipótesis nula que se pretende probar es la siguiente:

H_0 : El tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del CEO, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, no inciden significativamente en el desempeño financiero y ni en el fiscal de las empresas.

Por lo tanto, la hipótesis general será:

H_1 : El tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del CEO, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, inciden significativamente en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

1.9 Metodología

La presente investigación se ubica dentro de las ciencias sociales. El enfoque de investigación será cuantitativo y cualitativo. Para determinar la asociación de las variables en la investigación se utilizará estadística inferencial. Asimismo, se considera la estadística descriptiva con un diseño correlacional. Es descriptiva dado que utiliza los métodos de la estadística descriptiva para analizar las características de cada una de las variables de estudio y correlacional dado que tiene como finalidad determinar cómo se asocian las variables.

Finalmente, para analizar el efecto de las variables independientes (tamaño del consejo de administración, dualidad de funciones del CEO, número de consejeros independientes y tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas (variables dependientes) se realizará una

regresión con datos panel que forma parte de las técnicas estadísticas del análisis multivariante.

1.10 Justificación y aportaciones del estudio

La importancia de la investigación es generar conocimiento en el estudio de la magnitud de impacto del tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Asimismo, se complementa la literatura de investigación científica de la magnitud de impacto de las principales características del consejo de administración y de los atributos de los consejeros con el desempeño financiero y el fiscal de las empresas públicas que sus acciones se encuentran listadas en las bolsas de valores de México.

Lo anterior resulta importante dado los complejos, constantes y dinámicos cambios regulatorios y reformas fiscales con mayor grado de sofisticación, así como el aumento de mayores, consistentes, dirigidos y focalizados actos de fiscalización de las autoridades fiscales sobre las empresas y los beneficios empíricos de tener un adecuado sistema de gobierno corporativo que supervise y vigile la toma de decisiones del *c-suite*, como parte de las mejores prácticas de los modelos y sistemas de gestión de riesgos y posturas fiscales materiales y su impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Lo importancia anterior radica dentro del campo de estudio de la toma de decisiones en las finanzas corporativas, así como (1) contribuir en el adecuado análisis, evaluación, efectividad en la transparencia y comunicación de riesgos y posturas fiscales materiales que pudieran impactar a los accionistas y otros

stakeholders interesados, (2) robustecer las funciones institucionales de involucramiento, guía, vigilancia y supervisión del sistema de gobierno corporativo a través del mecanismo del consejo de administración, (3) contribuir con la generación de confianza conferida por los accionistas al consejo de administración y por ende en (4) coadyubar al buen desempeño fiscal y estabilidad financiera sostenible de las empresas.

1.11 Delimitaciones del estudio

No se incluyeron como variables sujetas a análisis, por lo tanto son delimitaciones de este estudio, la magnitud de impacto de las figuras: 1) del comisario; (2) del comité de auditoría, finanzas, planeación, riesgos y de cumplimiento, así como de sus integrantes, como órgano intermedio de apoyo a las decisiones del consejo de administración; (3) del comité fiscal operativo o consultivo, así como de sus integrantes, que pudieran tener implantado como órgano auxiliar de apoyo en la toma de decisiones del consejo de administración y/o c-suite como parte de las mejores prácticas de negocio; (4) la del auditor externo e (5) interno; así como variables por: (6) diversidad de género, (7) la edad y (8) la compensación a la alta dirección y a los consejeros de administración, así como (9) consejeros de administración cruzados (*interlocking directors* en inglés) y/o incrustados (*embedded* en inglés), (10) los años de servicio y (11) la frecuencia del número de reuniones en los consejos de administración; del mismo modo no se analizaron: (12) empresas privadas, (13) personas morales no contribuyentes y (14) empresas del sistema-sector financiero en México; (15) periodo de medición distinto al mencionado en este estudio, así como aquellas (16) empresas públicas cuyas acciones no se encuentran listadas en las bolsas de valores de México, así como aquellas (17) empresas que si cotizan pero que quedaron fuera de la muestra a analizar.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico del gobierno corporativo, las teorías predominantes del mismo, algunos de los componentes del consejo de administración y de ciertas características de sus consejeros, así como el marco teórico del desempeño financiero y del desempeño fiscal de las empresas.

2.1 Marco teórico del gobierno corporativo

Uno de los principales estudios sobre la teoría de la corporación moderna y el análisis de la separación de la propiedad y el control de las corporaciones americanas fue realizado por Means (1931), y de acuerdo a este estudio, la propiedad y el control sobre la riqueza individual están cada vez menos en las mismas manos. Esta teoría distingue entre dos grupos de individuos: los propietarios (dueños) y los administradores, y fue necesario examinar las funciones de estos grupos antes de tratar de desarrollar el concepto de "control" (Means, 1931).

La teoría anterior se fundamentó al discutir los problemas de las empresas modernas americanas al examinar la separación de los principales poderes entre la propiedad y el control, considerando que la administración y por ende la toma de decisiones de las empresas está cada vez más en las manos de los administradores, como agentes, y menos en la de los dueños o propietarios, como principales, dado que estos últimos delegan dicha autoridad.

En este sentido, los propietarios son distinguidos principalmente por el hecho de que están en condiciones de administrar una empresa o delegar su administración y de recibir cualquier beneficio que pudiera acumularse. Por su parte, los administradores, operan las empresas, de acuerdo con los intereses de los propietarios; y es evidente que se trata de la separación de los principales

poderes sobre una empresa vs las interacciones principales en ella; es decir, por una parte, un grupo de individuos, los propietarios tienen los principales intereses, mientras que un segundo grupo (los administradores), que ya no es idéntico al primero, tiene las principales poderes (Means, 1931).

La distinción anterior, entre la separación de los principales intereses y poderes de la propiedad y el control dentro de las empresas se vuelve fundamental para entender la teoría de agencia considerando los efectos de la relación de principal-agente, así como los riesgos, problemas, conflictos y costos inherentes de agencia.

De acuerdo a Means (1931), el "control", para fines prácticos, recae en las manos del individuo o grupo que tiene el poder real de seleccionar el consejo de administración (o su mayoría), ya sea mediante la movilización del derecho legal de elegirlos - "controlando" directamente la mayoría de los votos o mediante algún dispositivo legal - o ejerciendo presión que influye en su elección.

Con base a lo anterior, el multicitado estudio de Means (1931) sustenta la base de la teoría del problema de agencia derivado de la relación entre estos dos grupos. Por un lado, los propietarios, también conocidos como principales, los cuales tienen intereses particulares en la empresa, y por el otro lado, los administradores, también conocido como agentes y que tiene los poderes de la empresa y que no necesariamente están alineados a los intereses de los propietarios, y que ambos tienen intereses divergentes de acuerdo a la separación de los principales poderes sobre una empresa (propiedad y control), ocasionando problemas, conflictos y costos de agencia, por tener potencialmente intereses diferentes.

Jensen y Meckling (1976) introdujeron por primera vez el concepto de la teoría de agencia y definieron a los costos de agencia como la suma de los gastos

de monitoreo por parte del principal, los gastos de fianzas por parte del agente y la pérdida residual. Tarus & Ayabei (2016) señalaron que uno de los principales costos en que incurren los accionistas son los costos de monitoreo necesarios para monitorear el comportamiento gerencial, dado que los gerentes de la empresa son responsables de realizar negocios en interés de la empresa, es muy poco probable que sus intereses se alineen completamente con los intereses de la empresa.

En ocasiones, los gerentes (agentes) deciden actuar en nombre de sus propios intereses, especialmente cuando sus propios intereses divergen de los de los accionistas (Bryant & Davis, 2014). Lo anterior representaría un conflicto de interés inherente considerando la desalineación de los intereses entre el principal, el agente y la empresa.

Dentro del gobierno corporativo a los consejeros de administración generalmente se les percibe como la "columna vertebral" de un sistema de gobierno corporativo eficaz, ya que ellos tienden a mitigar los costos de agencia para la organización y recompensar al equipo de administración siempre que se consideran los intereses de los accionistas (Madhani, 2017). El consejo de administración es visto como uno de los mecanismos internos y centrales más importantes utilizados por los accionistas para monitorear las acciones y comportamientos del equipo directivo (los agentes) (Adams et al., 2010; Madhani, 2017; Mehrotra, 2015).

La preponderancia de investigaciones previas sugiere que el consejo de administración es el mecanismo de gobierno corporativo interno preferido (Adams et al., 2010; Madhani, 2017). Mehrotra (2015) señaló en su estudio que la mayoría de los países anglosajones, como los Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá, han adoptado variaciones del modelo de un solo nivel (*one-tier model* en inglés) del consejo de administración, donde este es el responsable de todas las

funciones comunes, en cambio, la mayoría de los países europeos y las empresas japonesas, han adoptado variaciones del modelo de dos niveles (*two-tier model* en inglés) del consejo de administración, en donde el consejo se divide en una "función ejecutiva" y otro en una "función de seguimiento", con el objetivo de poder proporcionar a los accionistas una protección adicional. En el caso específico de México, se tiene el modelo de un solo nivel del consejo de administración.

El gobierno corporativo se refiere a los controles desarrollados por las organizaciones para regir el comportamiento y definir su autoridad discrecional sobre los administradores (Madhani, 2017), por lo tanto estudiar las estructuras de gobierno de las empresas ha sido de interés para investigadores de diversas disciplinas casi desde que la corporación se estableció como el principal vehículo legal para que un grupo de individuos con intereses en común organicen y coordinen las actividades de múltiples personas dentro de instituciones normalmente concebidas como de fines lucrativos (Rocha González, 2011).

El gobierno corporativo dentro de cualquier organización tiene como objetivo proteger no solo a los accionistas sino también a otras partes interesadas, como clientes, proveedores, empleados y a la sociedad, y debido a esta relación, es imperativo que una organización implemente un sistema de gobierno corporativo que facilite la resolución de conflictos corporativos, o problemas de agencia, de manera que satisfaga a la mayor cantidad de *stakeholders* posible (Madhani, 2017).

Para tener un gobierno corporativo eficaz se recomienda un sistema de gestión de riesgos eficaz, que permita a las empresas permanecer flexibles al responder a amenazas imprevistas y al aprovechar las oportunidades de crecimiento a medida que surgen (Armeanu et al., 2017). En este sentido, una de las principales funciones del consejo de administración, como parte de los mecanismos de gobierno corporativo, es la de supervisar la toma de decisiones

del *c-suite* y se realice una ponderación adecuado de la evaluación y gestión de riesgos.

El reporte de la OECD (2016) señala que el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas (OECD, 2016a).

En el reporte antes citado de la OECD (2016) también se establece que el gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y los terceros interesados; definidos estos últimos como cualquier persona física o moral, distinta a los accionistas, interesada en el buen desempeño, la estabilidad y permanencia en el tiempo de la sociedad. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución (OECD, 2016a).

La Bolsa de Valores de Nueva York ha reconocido desde hace mucho tiempo el papel del buen gobierno corporativo en la protección del valor para los accionistas y, a su vez, los mercados de capitales (Farley, 2014). Asimismo, las responsabilidades del consejo de administración incluyen establecer los objetivos estratégicos de la compañía, proporcionar el liderazgo para ponerlos en práctica, supervisar la gestión del negocio e informar a los accionistas sobre su administración (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd (also known as "The Cadbury report"), 1992).

Por lo tanto, el gobierno corporativo es fundamental para lograr valor a largo plazo al alinear e impulsar el desempeño financiero y social, así como al garantizar la responsabilidad y la construcción de legitimidad con las partes interesadas. Lograr esta alineación requiere que el gobierno corporativo supervise el establecimiento, el seguimiento y la ejecución de las aspiraciones de una empresa con respecto al impacto económico, ambiental y social, como parte de su propósito y estrategia, navegar los riesgos y aprovechar las oportunidades asociadas con estas dimensiones a lo largo del tiempo, y asegurarse de que los intereses de las partes interesadas, incluidos los accionistas, estén protegidos (Walter et al., 2020).

Como conclusión preliminar y con base en lo anterior, podríamos definir al gobierno corporativo, como un sistema múltiple de reglas, prácticas, procesos, controles y funciones cuyo objetivo es monitorear los comportamientos y las decisiones del equipo directivo, navegar los riesgos y aprovechar las oportunidades asociadas con estas dimensiones, vigilan la gestión y el desempeño de la empresa, y estos están diseñados para asegurar la estabilidad y permanencia de la empresa en el tiempo, garantizando los intereses de los accionistas y *stakeholders* interesados. Asimismo, el consejo de administración al ser uno de los principales mecanismos que se usan dentro del gobierno corporativo eficaz, se buscan a través de estos lograr los siguientes objetivos principales:

- Salvaguardar y proteger los intereses de los accionistas (propietarios/dueños) y *stakeholders*.
- Monitorear el desempeño de la empresa para así garantizar la estabilidad y permanencia de la sociedad en el tiempo.

- Asegurarse en minimizar los riesgos, problemas, conflictos y costos de agencia.
- Introducir un sistema eficiente de gestión y control de riesgos que coadyube en la toma de decisiones del equipo directivo sobre el proceso adecuado de evaluación en rechazar, aceptar, mitigar o transferir los riesgos.
- Regir el comportamiento de los administradores (agentes).
- Garantizar que los administradores actúen en el mejor interés de los accionistas, monitoreando el comportamiento y las acciones gerenciales y esta relación permanezca equilibrada.
- Se persigan objetivos que sean de interés para la compañía, sus accionistas y la sociedad en general y faciliten la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer la estabilidad financiera al largo plazo.

2.1.1 Teorías predominantes

Las tres teorías principales que explican el propósito y el papel del consejo de administración son la teoría de agencia, la teoría de administración y la teoría de la dependencia de recursos (Madhani, 2017). En este sentido, nos enfocaremos en estas tres teorías, dado que son predominantes en la investigación científica y el estudio del gobierno corporativo.

2.1.1.1 Teoría de agencia

La teoría de agencia o teoría de principal-agente generalmente es considerada como el punto de partida para el análisis del gobierno corporativo

(Drobetz et al., 2004; Zahra & Pearce, 1989). Asimismo, esta teoría se encuentra entre las teorías dominantes de la organización y de la gestión económica (Bosse & Phillips, 2016).

Jensen & Meckling (1976) introdujeron por primera vez la teoría de agencia al integrar la teoría de los derechos de propiedad y la teoría financiera, y la definieron como un contrato bajo el cual una persona (el principal) contrata a otra persona (el agente) para que preste algún servicio en su nombre, lo que implica delegar alguna autoridad para tomar decisiones. Esta situación se puede presentar al nivel de las empresas, ya que generalmente el principal (accionista) delega el control y la toma de decisiones en el administrador (agente) en donde este último puede ir en contra de los intereses del accionista.

Madhani (2017) argumentó que la teoría de agencia es una versión modificada de la perspectiva de la motivación de la Teoría X porque abarca una percepción bastante pesimista del comportamiento humano. Por su parte, Bosse & Phillips (2016), argumentaron que todos los actores tienen un interés propio limitado, actúan con una racionalidad limitada y los agentes contratados son más reacios al riesgo que los principales propietarios, esto desde una perspectiva de los supuestos en que se basa la teoría de agencia.

En este sentido, la relación entre los accionistas y los administradores de una corporación se ajusta a la definición de una relación de agencia pura y no debería sorprendernos descubrir que los problemas asociados con la “separación de propiedad y control” en la corporación moderna de propiedad difusa están íntimamente asociados con el problema general de agencia (Jensen & Meckling, 1976).

Por otra parte, un problema de agencia tradicional surge para el principal siempre que el agente y el principal tienen intereses divergentes y los agentes

tienen mejor información que los principales (Bosse & Phillips, 2016). La afirmación anterior, se considera como uno de los pilares del problema de agencia y es relevante dado los diferentes intereses y visiones que pueden tener ambas partes.

Una relación principal-agente se desarrolla cada vez que un principal contrata a un agente para realizar una tarea específica en su nombre de acuerdo con la teoría de la corporación moderna (Rashid, 2016) y se piensa que esto resultará en la creación de valor, sin embargo, no es posible que el principal sepa, con anticipación, cuánto valor resultará de tal acuerdo debido a la incertidumbre con respecto al nivel de esfuerzo del agente y los factores exógenos (Bosse & Phillips, 2016).

Los conflictos de intereses entre agente y principal pueden surgir por tres aspectos importantes, uno de ellos son las habilidades, el segundo es el comportamiento oportunista por parte de alguna de las partes y el tercero es el acceso de la información. En relación con las habilidades, en la mayoría de los casos, los accionistas contratan a los agentes porque no tienen el tiempo ni las habilidades necesarias para administrar la empresa con éxito a largo plazo (Keay, 2017). Es por ello por lo que los administradores (agentes) deberían de actuar en el mejor interés de los accionistas, lo cual no siempre se cumple en su totalidad de acuerdo con la teoría de agencia.

Para explicar el comportamiento oportunista de la relación principal-agente, autores como Zardkoohi et al. (2017) argumentan que podría potencialmente ser un problema explicado en tres direcciones dependiendo del nivel de contexto. La primera dimensión involucra a los administradores (agentes) que se involucran en un comportamiento oportunista contra los accionistas (propietarios), la segunda dimensión involucra a los accionistas que se involucran en un comportamiento oportunista contra los administradores y la tercera dimensión involucra al

administrador y al accionista que conspiran para afectar los intereses de terceros interesados y la sociedad en general.

Jensen & Meckling (1976) y Bosse & Phillips (2016) argumentaron que los administradores son oportunistas e interesados, mientras que Naseem et al. (2017) señaló que también son egoístas, lo que, si no se controla, puede llevarlos a emprender acciones que son perjudiciales para los accionistas en forma de riqueza perdida.

Asimismo, también se puede explicar el problema de agencia a través del papel de la asimetría de información. Esto surge cuando los gerentes tienen información más oportuna y precisa relacionada con las perspectivas a largo plazo de la empresa (Shoaib & Yasushi, 2015). En Gonzalez & André (2014) encontraron que en niveles más altos de asimetría de información se crean incentivos para que los administradores se involucren en comportamientos de riesgo a corto plazo cuando persiguen sus propios intereses. La asimetría de información resulta también otro pilar relevante de los problemas que se presentan en la relación de principal-agente y podría ser considerado como algo natural dado el nivel de involucramiento y toma de decisiones en la operación del negocio por parte de los agentes.

También los problemas de agencia se refieren a la probabilidad de que los agentes (administradores/gerentes) no actúen en el mejor interés de los principales (accionistas/dueños), generalmente ocurren cuando los principales tienen información imperfecta con respecto a las contribuciones de los agentes (Bosse & Phillips, 2016) y también surgen de normas de comportamiento disfuncionales en los consejos de administración (Cheng, 2008). La clara separación de la propiedad y el control podría llevar a los gerentes a utilizar su conocimiento interno y/o experiencia para ganar ventaja sobre los accionistas, que están ausentes de las operaciones diarias (Naseem et al., 2017).

Rashid (2016) considera que hay diferentes mecanismos disponibles para motivar y/o monitorear el comportamiento gerencial para alinear sus intereses con los de los accionistas; y uno de ellos es el porcentaje de propiedad que tienen los gerentes dentro de la empresa, argumentando que la propiedad gerencial es consistente con la racionalidad económica, que plantea la hipótesis de que los gerentes se alinean más estrechamente con el interés económico de los accionistas cuando se les ofrece la propiedad de la empresa y conduciría a menores costos de agencia para la empresa, lo cual es consistente con la teoría de administración (Madhani, 2017). En este sentido, Jensen y Meckling (1976) argumentaron que la ausencia de propiedad gerencial conduciría en última instancia a mayores costos de agencia para la empresa, lo cual es consistente con la teoría de agencia.

Los costos de agencia se refieren a una variedad de costos, incluyendo aquellos potenciales (implícitos e explícitos) incurridos por los principales (accionistas/dueños) asociados con el monitoreo del comportamiento de los agentes (Rashid, 2016), sin embargo, la implementación de una combinación de mecanismos internos de gobierno corporativo, es un buen augurio para monitorear efectivamente las acciones y comportamientos gerenciales (Morellec et al., 2012).

Podríamos señalar que los costos de agencia deberían formar parte de aquellos costos por hacer negocios mediante este modelo de gestión, es decir, a través de la relación de principal-agente, tomando en cuenta que el principal delega su autoridad y control en la toma de decisiones y en la administración de las empresas, y estos costos forman parte de esta relación y preferentemente debería de prevalecer el principio económico de tener un mayor retorno sobre la inversión (rendimiento-retorno mayor al costo-riesgo).

Las empresas que cotizan en las bolsas de valores tienden a encontrar problemas de agencia, ya que generalmente existe una clara separación entre la propiedad y el control (Rashid, 2016; Zardkoohi et al., 2017) y estos problemas generan costos adicionales para la organización, ya que los propietarios deberían asegurarse de que los administradores actúen en el mejor interés de los accionistas (Rashid, 2016). Lo anterior resulta dado las diferentes actitudes, acciones y elecciones de preferencias hacia el riesgo en la toma de decisiones por parte de los agentes que no necesariamente pueden estar alineados a los del principal.

Desde esta perspectiva, se asume que los agentes (administradores) están dispuestos a aprovecharse de los principales (accionistas) en todo momento, a menos que sean monitoreados constantemente por algún mecanismo, por lo tanto, los accionistas deben adoptar un enfoque autoritario en la relación principal-agente e implementar mecanismos de monitoreo adecuados para protegerse, siendo el mecanismo más popular el consejo de administración, ya que estos trabajan en estrecha colaboración con el equipo de gestión (Madhani, 2017).

Con base a lo anterior, podríamos señalar que si no se controla o monitorea a los administradores (agentes), estos últimos puede llevarlos a emprender acciones que son perjudiciales para los accionistas (principales) en forma de riqueza perdida, sin embargo, el mecanismo del consejo de administración como parte del sistema de gobierno corporativo, debería de poder ayudar a las empresas en minimizar estos problemas y costos de agencia.

2.1.1.2 Teoría de administración

Mientras que la teoría de agencia es apropiada para conceptualizar el rol de control/monitoreo de los consejeros de administración, se necesitan perspectivas teóricas adicionales (y tal vez contrastantes) para explicar los roles estratégicos,

de servicio y de recursos de los propios consejeros (Dalton et al., 1999; Zahra & Pearce, 1989).

Según Davis et al. (1997) la teoría de administración define situaciones en las que los gerentes no están motivados por metas individuales, sino que son administradores cuyos motivos están alineados con los objetivos de los accionistas, y estos primeros protegen y maximizan la riqueza de los accionistas a través del desempeño de la empresa, porque al hacerlo, las funciones de utilidad del administrador se maximizan. Por lo tanto, la teoría anterior resulta ser una teoría opuesta a la de agencia.

En este orden de ideas, esta teoría tiene sus raíces en la psicología y la sociología, y fue diseñada para que los investigadores examinen situaciones en las que los ejecutivos como administradores están motivados para actuar en el mejor interés de sus accionistas (Donaldson & Davis, 1991), por lo tanto, los gerentes (agentes) son percibidos como personas confiables y, por consiguiente, se les considera buenos administradores de los recursos que se les proporcionan (Keay, 2017; Madhani, 2017) y no persiguen sus propios intereses económicos a expensas de los intereses de los accionistas, a diferencia de la teoría de agencia (Keay, 2017).

Podríamos señalar preliminarmente que esta teoría es opuesta a la de agencia, dado que se sustenta sobre la base de que los intereses del administrador están alineados a los de los accionistas, por lo tanto, no existiría (según la teoría de administración) intereses divergentes ni aprovechamiento de su posición por acceso de información asimétrica.

Glinkowska & Kaczmarek (2015) argumentaron que la teoría de la administración se centra en el comportamiento gerencial y afirman que el factor de motivación clave para los gerentes es obtener satisfacción por un trabajo bien

hecho, por lo tanto, su comportamiento es pro-organizacional, acorde con los intereses de la organización y no hay conflicto entre administradores y accionistas.

Asimismo, la teoría de administración sostiene esencialmente que los consejeros de administración actúan como administradores y no se preocuparán por promover sus propios intereses económicos, como sostiene la teoría de agencia, sino que estarán dispuestos a actuar en el mejor interés de su empresa, y actuarán de una manera que conduce a la utilidad colectiva/organizacional en lugar de beneficios egoístas (Keay, 2017), por lo que se considera que esta teoría se basa en dos premisas; es decir, que los gerentes son naturalmente dignos de confianza y/o los costos de agencia se minimizarán como una cuestión de rutina, ya que es poco probable que los altos ejecutivos perjudiquen a los accionistas por temor a poner en peligro su reputación a largo plazo (Donaldson & Davis, 1991; Madhani, 2017).

Con base a lo señalado sobre esta teoría, podríamos mencionar que dentro de los objetivos del administrador es proteger y maximizar la riqueza de los accionistas a través del buen desempeño de la empresa dado los intereses afines entre las partes involucradas.

Madhani (2017) argumentó que la teoría de administración es una versión modificada de la perspectiva de la motivación de la Teoría Y porque abarca una percepción bastante optimista del comportamiento humano y no es necesario que el consejo de administración actúe como fiduciaria de los accionistas (Glinkowska & Kaczmarek, 2015) porque los gerentes son vistos como administradores confiables de los recursos de la empresa (Keay, 2017; Madhani, 2017), por lo tanto, el énfasis bajo esta perspectiva es la cooperación y la colaboración (Keay, 2017).

Bordean et al. (2012) argumentó que los miembros del consejo de administración deberían contribuir con sus conocimientos y experiencia (*expertise*) para ayudar a facilitar la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Los factores motivadores clave bajo esta perspectiva son la satisfacción de hacer el trabajo (Glinkowska & Kaczmarek, 2015) y la preocupación por los intereses de los demás (Keay, 2017). No obstante lo anterior, Keay (2017) señaló que una crítica clave a la perspectiva de la teoría de administración es la cantidad de libertad otorgada a los miembros del consejo para ejercer su discreción cuando se trata de las acciones y decisiones tomadas por los gerentes (agentes).

Con base en lo antes señalado, podríamos concluir preliminarmente que esta teoría de administración se sustenta sobre el principio de que los administradores están motivados para actuar en el mejor interés de los accionistas y no por metas individuales, sin embargo, sería recomendable ejercer el monitoreo de los comportamientos, acciones y decisiones de los administradores desde una perspectiva de mejores prácticas.

2.1.1.3 Teoría de la dependencia de recursos

La teoría de la dependencia de recursos establece que el entorno externo de una organización influye en el rendimiento de ésta y todos los vínculos externos que una empresa pueda tener servirán, entre otras cosas, para, como mínimo, monitorear los entornos en los que participan, reduciendo así la incertidumbre que representa la planeación sobre los flujos de recursos de que dependen, y los consejeros de administración pueden tener la capacidad de reducir la incertidumbre ambiental en virtud de su red de conexiones. Lo anterior representa la formulación clásica de la teoría organizacional con base en la dependencia de recursos acuñada por Pfeffer & Salancik (1978).

En este sentido, el mismo Pfeffer (1973) y Pfeffer & Salancik (1978) argumentan que los consejos de administración realizan una tarea de servicio y se supone que aportan múltiples tipos de recursos a la empresa, por lo tanto, los consejeros de administración también aportan recursos a la empresa, como lo es información, habilidades y acceso a componentes clave (por ejemplo, proveedores, compradores, tomadores de decisiones de políticas públicas, grupos sociales, etc.), lo anterior tomando en cuenta como base a la teoría de la dependencia de recursos (Madhani, 2017).

De acuerdo a esta teoría, los consejos de administración ayudan a las empresas a mejorar su desempeño al reducir su dependencia del entorno externo y las contingencias (Pfeffer & Salancik, 1978), por lo tanto, una empresa capaz de reducir la incertidumbre ambiental, especialmente con respecto a los recursos escasos, está en una mejor posición para desarrollar su potencial (Valenti et al., 2011). Con base a lo anterior, podríamos señalar que la vinculación externa que brindan los consejeros de administración puede tener la capacidad de reducir la incertidumbre ambiental ante la escasez de recursos dentro de las empresas, en virtud de su red de contactos y conexiones.

Asimismo, con base a esta teoría se considera a los consejeros de administración como un vínculo crítico entre la empresa y sus recursos externos en términos de que la empresa logre sus diversos objetivos (Zahra & Pearce, 1989) y estos vínculos creados por los consejeros de administración cruzados, como una forma concreta de “vínculos externos” de las organizaciones, podrían funcionar como los medios que los consejeros tienen para intercambiar información sobre las limitaciones por recursos a las que las empresas de similares entornos se encuentran sometidas (Pfeffer, 2009).

El uso de técnicas metodológicas basadas en redes sociales para estudiar cómo las estructuras de gobierno corporativo están incrustados (*embedded*) en

otras relaciones sociales ha tomado la forma de lo que se ha llamado el estudio de “consejeros de administración cruzados” (*interlocking directors*) y estos estudios se enfocan en los patrones estructurales que resultan de la pertenencia de los consejeros de administración a más de un consejo; es decir, se enfoca en los vínculos que se crean entre consejos de administración cuando éstos comparten un mismo miembro (Rocha González, 2011).

En este sentido, el estudio del concepto de *interlocking* y su impacto en las organizaciones, ha sido ampliamente investigado dado las ventajas que representan las conexiones de redes sociales incrustadas dentro de las estructuras y sistemas de gobierno corporativo. En los últimos años, el trabajo acumulado en esta tradición de investigación ha sido extenso y se cuenta con buenas síntesis del mismo (Davis, 2005; Schwartz & Mizruchi, 2009).

Asimismo, esta teoría se centra en las principales acciones estratégicas de las organizaciones que influyen y controlan las interdependencias con otras organizaciones en su entorno y está influenciada principalmente por la escasez de recursos de las organizaciones, ya que no pueden producir todos los recursos que necesitan y, en consecuencia, dependen de recursos externos (Madhani, 2017).

Lo anterior se basa en que las corporaciones dependen unas de otras para acceder a recursos valiosos y, por lo tanto, intentan establecer vínculos entre ellas; según esta teoría, dos empresas pueden beneficiarse de la dirección entrelazada si son capaces de desarrollar relaciones sociales entre ellas dentro de las cuales una persona sea miembro de los consejos de administración de ambas empresas (Hung, 1998). Lo anterior resulta interesante dado los vínculos que se crean entre consejos de administración cuando éstos comparten un mismo miembro y sobre todo el potencial de capturar y generar valor para las empresas, dado las sinergias y economías de escala que se pueden potencialmente materializar y monetizar.

Desde una perspectiva basada en los recursos, se puede argumentar que la combinación única de la pericia y la experiencia más amplia del consejo de administración (capital humano y relaciones) y la calidad de la alta dirección contribuirá positivamente a la toma de decisiones estratégicas y, en última instancia, al desempeño exitoso de la empresa (Bordean et al., 2012).

Los antecedentes y lazos de la red de contactos de los consejeros de administración son los que afectan su capacidad para influir en los eventos a favor de la empresa y/o aportar experiencia adicional al consejo de administración (Valenti et al., 2011) y este último proporciona un recurso importante para la empresa en forma de capital de relaciones, que son las diversas conexiones formales e informales que mantienen los miembros del consejo de administración (Madhani, 2017).

En este sentido, los miembros del consejo de administración sirven como redes con el entorno externo para mejorar el nivel de conocimiento sobre la competitividad y los cambios dentro de la industria (Bordean et al., 2012) y pueden brindar acceso a recursos externos, como información, habilidades y componentes clave, y reducen la incertidumbre dentro de la empresa, lo que proporciona valor y poder inmediatos (Bryant & Davis, 2014; Madhani, 2017). El valor antes señalado aumenta exponencialmente si los recursos proporcionados no son fácilmente sustituibles, como un cliente o proveedor único (Bryant & Davis, 2014).

Con base a lo anterior, podríamos señalar que esta teoría se basa en el principio de acceder a recursos externos y valiosos, como lo son una red de contactos adecuado, así como información, habilidades y componentes clave, reduciendo potencialmente la incertidumbre dentro de la empresa y proporcionando valor dado la escases de recursos. Un consejo de administración con muchos vínculos con el entorno externo mejorará el acceso de la empresa a

diversos recursos, mejorando así el gobierno corporativo y el desempeño de la empresa (Iturralde et al., 2016).

Asimismo, podríamos indicar que uno de los pilares fundamentales de esta teoría es el alto potencial generador de riqueza por tener consejeros de administración con un importante capital de relaciones y una vinculación traducida en red de contactos que pueda beneficiar a las empresas, generado negocios, contactos, economías de escala y sinergias (entre otros efectos positivos en la generación y captura de valor) por estas características que aportan al sistema de gobierno corporativo, en adición a su conocimiento y experiencia (*expertise*).

2.2 Marco teórico del desempeño financiero y el fiscal de las empresas

De acuerdo con Deslandes et al. (2019) los impuestos constituyen un costo importante y su monto tiene un impacto directo en la rentabilidad y el valor de mercado de las empresas, por consiguiente, para maximizar la riqueza de los accionistas, la administración puede utilizar una planeación fiscal agresiva y estrategias de minimización de impuestos. Con base al comportamiento anterior, los inversionistas pueden percibir el uso de estas estrategias como un buen comportamiento empresarial, sin embargo, el público espera que las empresas sean también socialmente responsables, lo que requiere que equilibren los intereses de varias partes interesadas, incluida su obligación de pagar su parte justa de impuestos al gobierno y a la sociedad (Sikka, 2010). Además, las autoridades fiscales pueden impugnar las estrategias fiscales utilizadas por las empresas, una situación en la que las empresas con agresividad fiscal pueden afrontar importantes riesgos de reputación y litigios (Deslandes et al., 2019).

Con base a lo anterior y para efectos de poder medir la magnitud del impacto de las variables independientes en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas, se utilizará en esta investigación como variables dependientes de

interés el valor de mercado de la empresa *ENT_VAL* (*Enterprise Value* en inglés) y el valor de mercado del capital de la empresa *MKT_CAP* (*Market Capitalization* en inglés), ampliamente utilizada y reconocida para estos efectos, así como la tasa efectiva de impuestos a las utilidades (*Generally Accepted Accounting Principles Effective Tax Rate - GAAP ETR* en inglés).

2.2.1 Desempeño financiero: valor de mercado de la empresa y de su capital

De acuerdo con Kaczmarek et al. (2015), las medidas basadas en la contabilidad generalmente se asocian con la eficiencia interna pasada de una empresa, mientras que las medidas basadas en el mercado reflejan las percepciones de los inversionistas sobre los rendimientos pasados, actuales y futuros de las acciones de la empresa y estas últimas se usan comúnmente en la literatura existente y capturan la respuesta externa a las acciones organizacionales.

Según O'Connell & Cramer (2010), los números contables son propensos a la manipulación y la tendencia del contador es hacia el conservadurismo, sin embargo, los rendimientos de mercado las acciones son una medida imparcial e independiente.

En este sentido, la Q de Tobin es la relación entre el valor de mercado de los activos y su costo de reposición, utilizando el valor en libros de los activos como aproximación de los costos de reemplazo y tiene el potencial de proporcionar información valiosa sobre una variedad de decisiones comerciales y financieras importantes (Cheng, 2008) y de acuerdo con Gompers et al. (2001) se ha utilizado en estudios de gobierno corporativo desde el trabajo de Demsetz & Lehn (1985) y Morck et al. (1988).

No obstante lo anterior, la capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*) o también conocida como valoración de mercado del capital, es también una de las variables utilizadas para medir la magnitud del impacto del gobierno corporativo en el desempeño financiero de la empresa (Cheng, 2008; Shawtari et al., 2016) y se han descubierto que es una medida mucho más atractiva de la evaluación del desempeño de las empresas en comparación con las medidas de desempeño basadas en la contabilidad (Wolfe & Aidar Sauaia, 2003).

Con base a los argumentos anteriores, dos de las variables dependientes utilizadas en este estudio en la medición de la magnitud del impacto en el desempeño financiero de la empresa, están basadas en métricas de mercado, como lo son el *ENT_VAL* (valor de mercado de la empresa) y el *MKT_CAP* (valor de mercado del capital de la empresa) de acuerdo a los modelos estudiados por Cheng (2008) y Shawtari et al. (2016).

2.2.2 Desempeño fiscal: tasa efectiva de impuestos a las utilidades

De acuerdo con Calvo-Nicolau (2013), en general, una norma tiene como propósito establecer la conducta que deben observar los individuos. Cuando es jurídica, su creador no solo la prescribe, sino que obtiene su obligatoriedad a través de sancionar la conducta contraria, imponiendo la sanción aun contra la voluntad del infractor; es decir, de manera coactiva. De esta manera, desde el instante en que se regula la conducta está deja de ser optativa para los individuos en virtud de que ha quedado como obligatoria la conducta exigida en la norma (ya sea de manera explícita o implícita), para cuyo incumplimiento se establece la aplicación de una sanción y su imposición de manera forzada.

La Ley es fundamentalmente un marco de referencia obligado tanto para el Fisco como para los causantes, pues al señalar de antemano las respectivas esferas de derechos y obligaciones, no solo rige sus relaciones sino que sirve de base y da la pauta para dirimir las controversias que pudieran suscitarse (Arrijo-Vizcaíno, 2005).

Por su parte, el tributo viene a constituir, esencialmente, en la manifestación económica de la relación jurídico-tributaria, representada por el derecho de cobro a favor del Fisco y la correlativa obligación de pago a cargo del contribuyente y el nacimiento del tributo o contribución tiene lugar cuando el o los sujetos²¹ pasivos²² realizan el supuesto jurídico o se colocan en la hipótesis normativa, prevista en la Ley Fiscales aplicables y vigentes (Arrijo-Vizcaíno, 2005), tal como lo establece el artículo 6 del CFF (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022a).

Por lo tanto, el impuesto puede definirse como el medio normal que unilateralmente, por un acto de autoridad, emplea el Estado para obligar coercitivamente al gobernado a cumplir una obligación pecuniaria que tiene como finalidad el sostenimiento económico de la entidad estatal misma y el

²¹ De acuerdo con Diep-Diep (2003), existen por lo menos cuatro tipos de sujetos en materia de relaciones tributarias: (1) Los que cumplen sin más; (2) los que eluden el impuesto por abstenerse de incidir en los supuestos previstos por la Ley, también se denominan y clasifican tal conducta elusiva de diversos modos, tales como elusión, remoción total o parcial, emigración impositiva, remisión del impuesto, etc.; (3) los que ahorran el impuesto dentro de la Ley y consiste en realizar actos lícitos, contruidos al amparo de la Ley, y que optimizan el costo tributario como consecuencia de ellos; y (4) los que evaden el impuesto o actúan fuera de la ley, también conocido como ilícito tributario y configurable dentro de dos nociones distintas, la primera como el delito y la segunda como la mera contravención o infracción.

²² Por sujeto pasivo de la obligación tributaria debe entenderse a la persona física o moral, nacional o extranjera, que realiza el hecho generador de un tributo o contribución, es decir, a la que se coloca dentro de la correspondiente hipótesis normativa y dentro de nuestra legislación tributaria vigente, esencialmente regula dos tipos de sujetos pasivos: el causante directo y el responsable solidario, sin embargo, en realidad comprende a cuatro tipos: (1) el sujeto pasivo contribuyente u obligado directo, (2) el sujeto pasivo obligado solidario, (3) el sujeto pasivo obligado subsidiariamente o por sustitución, y (4) el sujeto pasivo obligado por garantía, los últimos tres bajo el común denominador de “responsables solidarios” (Arrijo-Vizcaíno, 2005).

funcionamiento de los servicios públicos a cargo de ella, de sus dependencias y organismos (Burgoa, 2006).

Asimismo, Abascal-Zamora, Adame-Goddard, et al. (2009) definen al impuesto como una prestación coactiva, generalmente pecuniaria, que un ente público tiene derecho a exigir de las personas llamadas por Ley a satisfacerla, cuando se realizan los supuestos reveladores de capacidad económica.

La causación de la contribución es la que determina el nacimiento de la obligación tributaria entre el Estado y el contribuyente, obligación que entendemos como el vínculo jurídico que constriñe al contribuyente a una prestación a favor del fisco. Por su parte, la capacidad contributiva del sujeto en materia fiscal es la facultad para afrontar la carga tributaria, medida en función de su riqueza, de sus ingresos, o de sus gastos, con independencia de los beneficios directos que se deriven para el contribuyente por los gastos públicos (Abascal-Zamora, Acosta-Romero, Adame-Goddard, Aguayo-González, Álvarez-de-Lara, et al., 2009).

Con base en lo anterior, la Ley del ISR regula el principal ingreso de las contribuciones a pagar por parte de las empresas en México, mismo que se determina sobre sus utilidades (antes de impuestos), si las hubiese, por lo que la tasa efectiva de impuestos representaría el porcentaje de estos sobre las utilidades de las empresas.

2.2.2.1 Potestad tributaria del Estado Mexicano

La obligación tributaria es una de las primordiales obligaciones a cargo de los mexicanos y sustancialmente se traduce en el deber de pagar contribuciones o impuestos. Se trata, pues, de una obligación que se traduce en prestaciones económicas, de dar, no de hacer, que por lo general se realiza mediante la

entrega de dinero al Estado y excepcionalmente de bienes en especie (Burgoa, 2006).

De acuerdo con De-la-Garza (2005), el poder tributario, llamado también poder fiscal, o potestad tributaria, o poder de imposición, es la facultad propia del Estado para establecer los tributos necesarios para realizar sus funciones y en todas las épocas de la historia de la humanidad, el Estado ha ejercido su poder tributario, es decir, ha exigido a los particulares que le trasladen una parte de su riqueza y tales aportaciones han recibido el nombre de tributos, de contribuciones, o de impuestos.

El fundamento de todo nuestro orden jurídico fiscal y de la potestad tributaria del Estado se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Constitución), que de ella derivan las normas restantes que lo componen, las que para alcanzar plena validez, deben ajustarse en todo y por todo a sus principios y postulados. La llamada Carta Magna aparece como la fuente primogénita del Derecho Tributario, puesto que va a proporcionar los lineamientos fundamentales y básicos a los que deberá ajustarse el contenido de la legislación fiscal (Arrijo-Vizcaíno, 2005).

Según Abascal-Zamora, Adame-Goddard, et al. (2009), el fundamento de la facultad impositiva del Estado Mexicano está consignada en la fracción IV, del artículo 31 constitucional, que determina que es obligación de los mexicanos, contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022d), por lo tanto, el sujeto activo de la obligación tributaria es el Estado.

Para establecer un sistema impositivo, el legislador utiliza los conceptos o la terminología de la: a) Ciencia Jurídica, b) Ciencia Económica, c) Ciencia

Contable, d) de la Tecnología y e) del Extranjero, utilizada esta última cuando nuestro legislador desconoce la traducción correcta y da mayores dificultades al recogerla e incorporarla a nuestra legislación (Margain-Manautou, 1997) y de acuerdo con Flores-Zavala (2004), la actividad tributaria del Estado no debe impedir o coartar el ejercicio de los derechos individuales reconocidos por la Constitución. Así, por ejemplo, el artículo 5 constitucional establece que a ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo lícitos (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022d).

Por otra parte, de acuerdo con De-la-Garza (2005), el Derecho Financiero es el conjunto de normas jurídicas que regulan la actividad financiera del Estado en sus tres momentos: el establecimiento de tributos y obtención de diversas clases de recursos, en la gestión o manejo de sus bienes patrimoniales y en la erogación de recursos para los gastos públicos, y tradicionalmente se ha dividido en tres ramas o grupos de normas que guardan cierta similitud con los tres momentos o fases en que se divide la actividad financiera del Estado (la obtención, el manejo y la erogación de los recursos del Estado), a los que corresponderían el Derecho Fiscal²³, el Derecho Patrimonial y el Derecho Presupuestario, respectivamente.

De acuerdo a Margain-Manautou (1997), la naturaleza específica de la obligación tributaria, los caracteres de la responsabilidad, el procedimiento económico-coactivo, la figura jurídica de la exención, la sanción en el Derecho

²³ Lo que debe entenderse por materia fiscal, el Tribunal Fiscal de la Federación sostiene que debe de atribuirse el carácter de fiscal a cualquier ingreso del Erario, a toda prestación pecuniaria en favor del Estado, cualquiera que sea su naturaleza; el sujeto activo y no el pasivo proporciona el criterio necesario para precisar si la relación jurídica es de naturaleza fiscal (De-la-Garza, 2005)

Fiscal y el hecho de que la Hacienda Pública²⁴ nunca litiga sin garantía, son particularismos del Derecho Tributario²⁵ y este se define como el conjunto de normas jurídicas que rigen a los tributos, entendiendo éstos como las aportaciones económicas que efectúan los particulares para el sostenimiento del Estado, es decir, contempla la relación jurídica-tributaria desde el punto de vista del contribuyente y la palabra tributo se utiliza en forma bastante generalizada para definir a las contribuciones o aportaciones económicas que legalmente los ciudadanos se encuentran obligados a efectuar en favor del Estado.

Asimismo, Margain-Manautou (1997), define al Derecho Fiscal como el conjunto de disposiciones legales y de principios de Derecho Público que regulan la actividad jurídica del Fisco²⁶ y se refiere al conjunto de normas y principios que regulan la relación jurídica-tributaria; entendiendo por esta última como el vínculo legal en virtud del cual los ciudadanos resultan obligados a contribuir con una parte proporcional de sus ingresos, rendimientos o utilidades al sostenimiento del Estado y al respecto resulta válido usar indistintamente las expresiones “Derecho Tributario” y “Derecho Fiscal”, puesto que ambas están referidas al mismo objeto, a saber: el vínculo jurídico en virtud del cual los ciudadanos se encuentran obligados a contribuir al sostenimiento del Estado (Arrijoja-Vizcaíno, 2005).

²⁴ De acuerdo con Abascal-Zamora, Acosta-Romero, Adame-Goddard, Aguayo-González, Aguilar-Álvarez, et al. (2009), la Hacienda Pública es el conjunto de ingresos, propiedades y gastos de los entes públicos, y constituye un factor de gran importancia en el volumen de la renta nacional y su distribución entre los grupos sociales.

²⁵ Por su parte, en la opinión de De-la-Garza (2005), la naturaleza de las normas que integran al Derecho Tributario, son iguales a las ramas del Derecho de las que proceden, como los son: el Derecho Tributario Sustantivo, el Derecho Tributario Formal o Administrativo, el Derecho Constitucional Tributario, el Derecho Procesal Tributario, el Derecho Penal Tributario y el Derecho Internacional Tributario.

²⁶ En su moderna aceptación, el concepto “Fisco” se refiere al órgano estatal encargado de la determinación, liquidación, administración y recaudación de los tributos y puede decirse que es la entidad gubernamental a la que le corresponde aplicar la legislación tributaria y el cobro de los tributos o contribuciones es, en última instancia, un acto de soberanía del Estado, regulado y limitado por la Ley (Arrijoja-Vizcaíno, 2005).

De conformidad a lo establecido en el artículo 133 de la Constitución promulgada por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2022), la Constitución, las leyes del Congreso de la Unión que emanen de ella y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República, con aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la Unión.

Así, por ejemplo, desde el punto de vista de Arrijo-Vizcaíno (2005), la Ley del ISR, ordenamiento sumamente complejo y detallado que regula el principal ingreso tributario del Fiscal Federal Mexicano, debe de establecer impuestos constitucionales, legales, justos, proporcionales y equitativos, cómodos en lo que concierne a su pago, económicos en su recaudación, y forzosamente vinculados al gasto público y el ISR es el tributo más importante de nuestro sistema fiscal.

De acuerdo con Bettinger-Barrios (2002), el ISR puede afectar la formación de capital de dos maneras: al alterar a cantidad de los ahorros con niveles de cero desempleo, es decir, el índice máximo posible de formación de capital (la función de la oferta) y afectando la disposición de hacer inversiones, o sea, el nivel verdadero de la formación real de capital (la función de la demanda).

Por otra parte. Arrijo-Vizcaíno (2005) sostiene que los ingresos del Estado se clasifican en dos grandes rubros, a saber: ingresos tributarios e ingresos financieros. Los primeros son aquellos que derivan de aportaciones económicas efectuadas por los ciudadanos en proporción a sus ingresos, utilidades o rendimientos, en tanto los segundos, son los que provienen de todas las fuentes de financiamiento a los que el Estado recurra.

Del análisis de nuestro derecho positivo podemos desprender la existencia de cinco clases de ingresos tributarios: impuestos, aportaciones de seguridad social, derechos, contribuciones de mejora y contribuciones accesorias, sin

embargo, los impuestos constituyen el principal ingreso tributario del Estado y la gran mayoría de las relaciones entre el Fisco y los causantes se vinculan con la determinación, liquidación, posible impugnación y pago de un variado número de impuestos (Arrijoja-Vizcaíno, 2005).

Asimismo, ante la diversidad de medios que el Estado utiliza para allegarse fondos, se han elaborado múltiples clasificaciones explicativas de sus ingresos. Así, se habla de “ingresos ordinarios y derivados”, “ingresos ordinarios y extraordinarios”, “ingresos de Derecho Público y de Derecho Privado”, “ingresos tributarios y no tributarios”, etc. y desde una perspectiva de clasificación tradicional, las contribuciones deben clasificarse como: (1) directos e indirectos, (2) reales y personales, (3) generales y especiales, y (4) específicos y ad-valorem; y desde la clasificación moderna, existen cuatro clases fundamentales de impuestos: (1) sobre bienes, (2) sobre servicios, (3) sobre ingresos y (4) sobre la riqueza (Arrijoja-Vizcaíno, 2005; Margain-Manautou, 1997).

En la opinión de Arrijoja-Vizcaíno (2005), todos y cada uno de los ingresos tributarios mencionados en la fracción XXIX del artículo 73 de la Constitución, se encuentran reservados a la Federación, no obstante, con apoyo de lo que se establece en la fracción VII del artículo 73 de la Carta Magna, el Congreso de la Unión está facultado para decretar en materia federal todas las contribuciones que estime necesaria para cubrir el Presupuesto Nacional, en adición a las de la fracción XXIX antes mencionada (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022d), por lo que prácticamente no existe un ingreso tributario generado en la República, que no sea susceptible de quedar afecto a una contribución de carácter federal.

Las Entidades Federativas están legalmente impedidas para gravar las fuentes enumeradas en los artículos 73, fracción XXIX, 117, fracciones IV, V, VI y VII, y 118, fracción I, de la Constitución que nos rige (Camara de Diputados del H.

Congreso de la Unión, 2022d), no obstante lo anterior, en aplicación de la regla de las facultades implícitas contenidas en el artículo 124 del ordenamiento supremo, tienen facultad para imponer tributos sobre las materias no reservadas de manera expresa a la Federación (Arrijo-Vizcaíno, 2005).

Esto ha ocasionado que las Entidades concurren con el Fisco Federal en la imposición de las mismas fuentes, originando indeseables situaciones de doble tributación, pues la Federación funda en estos casos su potestad tributaria en la fracción VII del artículo 73, en tanto que los Fiscos locales se basan en el invocado artículo 124 de la Constitución (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022d).

La situación anterior ha dado origen al sistema de coordinación fiscal (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018a) que autoriza a las Entidades Federativas y a los Municipios a participar en una cierta proporción en los rendimientos de algunas contribuciones federales, a condición de que se abstengan de mantener en vigor gravámenes locales sobre los mismos hechos imponibles (Arrijo-Vizcaíno, 2005).

Para estos efectos, la Ley de Coordinación Fiscal tiene por objeto coordinar el sistema fiscal de la Federación con las entidades federativas, así como con los municipios y demarcaciones territoriales, para establecer la participación que corresponda a sus haciendas públicas en los ingresos federales; distribuir entre ellos dichas participaciones; fijar reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales; constituir los organismos en materia de coordinación fiscal y dar las bases de su organización y funcionamiento (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018a).

La Ley de Ingresos de la Federación (LIF), que así se llama al acto legislativo que determina los ingresos que el Gobierno Federal está autorizado

para recaudar en un año determinado constituye, por lo general, una mera lista de conceptos por virtud de los cuales puede percibir ingresos el Gobierno, sin especifica, salvo casos excepcionales, los elementos de los diversos impuestos (sujeto, hecho imponible, alícuota, tasa²⁷ o tarifa del gravamen), y solo establece que en determinado ejercicio fiscal se percibirán los ingresos provenientes de los conceptos que en la misma se enumeran, los que se causan y recaudan de acuerdo con las leyes en vigor (De-la-Garza, 2005).

En este sentido, el artículo 1 de la LIF establece que en el ejercicio fiscal de 2023, la Federación percibirá los ingresos provenientes de los conceptos y en las cantidades estimadas en millones de pesos que a continuación se enumeran (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022g):

CONCEPTO	Ingreso Estimado
TOTAL	8,299,647.8
1. Impuestos	4,623,583.1
11. Impuestos Sobre los Ingresos:	2,512,233.3
01. Impuesto sobre la renta.	2,512,233.3
12. Impuestos Sobre el Patrimonio.	
13. Impuestos Sobre la Producción, el Consumo y las Transacciones:	1,921,070.7
01. Impuesto al valor agregado.	1,419,457.1
02. Impuesto especial sobre producción y servicios:	486,212.7
01. Combustibles automotrices:	278,412.8
01. Artículo 2o., fracción I, inciso D).	246,040.4
02. Artículo 2o.-A.	32,372.4
02. Bebidas con contenido alcohólico y cerveza:	72,854.9
01. Bebidas alcohólicas.	26,503.9
02. Cervezas y bebidas	46,351.0

²⁷ La cuota fija, desde una perspectiva de tasas contributivas, consiste en el establecimiento de un porcentaje específico sobre el importe del hecho generador de la obligación fiscal (Arrijoja-Vizcaíno, 2005).

	refrescantes.	
	03. Tabacos labrados.	50,114.5
	04. Juegos con apuestas y sorteos.	3,373.3
	05. Redes públicas de telecomunicaciones.	7,398.3
	06. Bebidas energizantes.	245.4
	07. Bebidas saborizadas.	35,555.7
	08. Alimentos no básicos con alta densidad calórica.	31,876.8
	09. Plaguicidas.	2,050.8
	10. Combustibles fósiles.	4,330.2
	03. Impuesto sobre automóviles nuevos.	15,400.9
14.	Impuestos al Comercio Exterior:	98,341.9
	01. Impuestos al comercio exterior:	98,341.9
	01. A la importación.	98,341.9
	02. A la exportación.	0.0
15.	Impuestos Sobre Nóminas y Asimilables.	
16.	Impuestos Ecológicos.	
17.	Accesorios de impuestos:	83,927.6
	01. Accesorios de impuestos.	83,927.6
18.	Otros impuestos:	7,676.6
	01. Impuesto por la actividad de exploración y extracción de hidrocarburos.	7,676.6
	02. Impuesto sobre servicios expresamente declarados de interés público por ley, en los que intervengan empresas concesionarias de bienes del dominio directo de la Nación.	0.0
19.	Impuestos no comprendidos en la Ley de Ingresos Vigente, Causados en Ejercicios Fiscales Anteriores Pendientes de Liquidación o Pago.	333.0
2.	Cuotas y Aportaciones de Seguridad Social	470,845.4
	21. Aportaciones para Fondos de Vivienda:	0.0
	01. Aportaciones y abonos retenidos a trabajadores por patrones para el Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.	0.0
	22. Cuotas para la Seguridad Social:	470,845.4
	01. Cuotas para el Seguro Social a cargo de patrones y trabajadores.	470,845.4
	23. Cuotas de Ahorro para el Retiro:	0.0
	01. Cuotas del Sistema de Ahorro para el Retiro a cargo de los patrones.	0.0
	24. Otras Cuotas y Aportaciones para la Seguridad Social:	0.0

01.	Cuotas para el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado a cargo de los citados trabajadores.	0.0
02.	Cuotas para el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas a cargo de los militares.	0.0
25.	Accesorios de Cuotas y Aportaciones de Seguridad Social.	0.0
3.	Contribuciones de Mejoras	34.6
31.	Contribuciones de Mejoras por Obras Públicas:	34.6
01.	Contribución de mejoras por obras públicas de infraestructura hidráulica.	34.6
39.	Contribuciones de Mejoras no Comprendidas en la Ley de Ingresos Vigente, Causados en Ejercicios Fiscales Anteriores Pendientes de Liquidación o Pago.	0.0
4.	Derechos	57,193.0
41.	Derechos por el Uso, Goce, Aprovechamiento o Explotación de Bienes de Dominio Público:	46,184.3
01.	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	386.7
02.	Secretaría de la Función Pública.	0.0
03.	Secretaría de Economía.	2,914.5
04.	Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes.	9,373.7
05.	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.	14,298.5
06.	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.	62.6
07.	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	0.0
08.	Secretaría de Educación Pública.	0.0
09.	Instituto Federal de Telecomunicaciones.	19,039.9
10.	Secretaría de Cultura.	0.7
11.	Secretaría de Salud.	0.0
12.	Secretaría de Marina.	107.6
13.	Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana.	0.1
43.	Derechos por Prestación de Servicios:	11,008.7
01.	Servicios que presta el Estado en funciones de derecho público:	11,008.7
01.	Secretaría de Gobernación.	113.6
02.	Secretaría de Relaciones Exteriores.	5,903.9
03.	Secretaría de la Defensa Nacional.	301.1
04.	Secretaría de Marina.	272.5
05.	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	650.0

06.	Secretaría de la Función Pública.	22.6
07.	Secretaría de Energía.	0.0
08.	Secretaría de Economía.	20.8
09.	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.	39.1
10.	Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes.	1,193.7
11.	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales:	122.3
01.	Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos.	0.0
02.	Otros.	122.3
12.	Secretaría de Educación Pública.	1,303.0
13.	Secretaría de Salud.	0.1
14.	Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	0.5
15.	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.	57.9
16.	Secretaría de Turismo.	0.0
17.	Instituto Federal de Telecomunicaciones.	51.1
18.	Comisión Nacional de Hidrocarburos.	0.0
19.	Comisión Reguladora de Energía.	28.2
20.	Comisión Federal de Competencia Económica.	0.0
21.	Secretaría de Cultura.	844.5
22.	Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana.	83.8
23.	Secretaría de Bienestar.	0.0
44.	Otros Derechos.	0.0
45.	Accesorios de Derechos.	0.0
49.	Derechos no Comprendidos en la Ley de Ingresos Vigente, Causados en Ejercicios Fiscales Anteriores Pendientes de Liquidación o Pago.	0.0

5.	Productos	6,543.6
51.	Productos:	6,543.6
01.	Por los servicios que no correspondan a funciones de derecho público.	10.8
02.	Derivados del uso, aprovechamiento o enajenación de bienes no sujetos al régimen de dominio público:	6,532.8
01.	Explotación de tierras y aguas.	0.0
02.	Arrendamiento de tierras, locales y	0.4

	construcciones.	
03.	Enajenación de bienes:	2,184.1
	01. Muebles.	2,097.2
	02. Inmuebles.	86.9
04.	Intereses de valores, créditos y bonos.	3,806.2
05.	Utilidades:	542.0
	01. De organismos descentralizados y empresas de participación estatal.	0.0
	02. De Lotería Nacional.	542.0
	03. Otras.	0.0
	06. Otros.	0.1
59.	Productos no Comprendidos en la Ley de Ingresos Vigente, Causados en Ejercicios Fiscales Anteriores Pendientes de Liquidación o Pago.	0.0

6.	Aprovechamientos	173,554.2
61.	Aprovechamientos:	173,554.2
	01. Multas.	2,687.9
	02. Indemnizaciones.	1,427.5
	03. Reintegros:	204.3
	01. Sostenimiento de las escuelas artículo 123.	0.0
	02. Servicio de vigilancia forestal.	0.1
	03. Otros.	204.2
04.	Provenientes de obras públicas de infraestructura hidráulica.	110.9
05.	Participaciones en los ingresos derivados de la aplicación de leyes locales sobre herencias y legados expedidas de acuerdo con la Federación.	0.0
06.	Participaciones en los ingresos derivados de la aplicación de leyes locales sobre donaciones expedidas de acuerdo con la Federación.	0.0
07.	Aportaciones de los Estados, Municipios y particulares para el servicio del Sistema Escolar Federalizado.	0.0
08.	Cooperación de la Ciudad de México por servicios públicos locales prestados por la Federación.	0.0

09.	Cooperación de los Gobiernos de Estados y Municipios y de particulares para alcantarillado, electrificación, caminos y líneas telegráficas, telefónicas y para otras obras públicas.	0.0
10.	5 por ciento de días de cama a cargo de establecimientos particulares para internamiento de enfermos y otros destinados a la Secretaría de Salud.	0.0
11.	Participaciones a cargo de los concesionarios de vías generales de comunicación y de empresas de abastecimiento de energía eléctrica.	1,053.5
12.	Participaciones señaladas por la Ley Federal de Juegos y Sorteos.	1,103.5
13.	Regalías provenientes de fondos y explotación minera.	0.0
14.	Aportaciones de contratistas de obras públicas.	9.3
15.	Destinados al Fondo para el Desarrollo Forestal:	0.6
01.	Aportaciones que efectúen los Gobiernos de la Ciudad de México, Estatales y Municipales, los organismos y entidades públicas, sociales y los particulares.	0.0
02.	De las reservas nacionales forestales.	0.0
03.	Aportaciones al Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias.	0.0
04.	Otros conceptos.	0.6
16.	Cuotas Compensatorias.	174.7
17.	Hospitales Militares.	0.0
18.	Participaciones por la explotación de obras del dominio público señaladas por la Ley Federal del Derecho de Autor.	0.0
19.	Provenientes de decomiso y de bienes que pasan a propiedad del Fisco Federal.	0.0
20.	Provenientes del programa de mejoramiento de los medios de informática y de control de las autoridades aduaneras.	0.0
21.	No comprendidos en los incisos anteriores provenientes del cumplimiento de convenios celebrados en otros ejercicios.	0.0
22.	Otros:	166,782.0
01.	Remanente de operación del Banco de México.	0.0
02.	Utilidades por Recompra de Deuda.	0.0

	03.	Rendimiento mínimo garantizado.	0.0
	04.	Otros.	166,782.0
23.		Provenientes de servicios en materia energética:	0.0
	01.	Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos.	0.0
	02.	Comisión Nacional de Hidrocarburos.	0.0
	03.	Comisión Reguladora de Energía.	0.0
62.		Aprovechamientos Patrimoniales:	0.0
	01.	Recuperaciones de capital:	0.0
	01.	Fondos entregados en fideicomiso, a favor de Entidades Federativas y empresas públicas.	0.0
	02.	Fondos entregados en fideicomiso, a favor de empresas privadas y a particulares.	0.0
	03.	Inversiones en obras de agua potable y alcantarillado.	0.0
	04.	Desincorporaciones.	0.0
	05.	Otros.	0.0
63.		Accesorios de Aprovechamientos.	0.0
69.		Aprovechamientos no Comprendidos en la Ley de Ingresos Vigente, Causados en Ejercicios Fiscales Anteriores Pendientes de Liquidación o Pago.	0.0

7.		Ingresos por Ventas de Bienes, Prestación de Servicios y Otros Ingresos	1,303,977.5
	71.	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de Instituciones Públicas de Seguridad Social:	78,495.9
		01. Instituto Mexicano del Seguro Social.	28,526.0
		02. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.	49,969.9
	72.	Ingresos por Ventas de Bienes y Prestación de Servicios de Empresas Productivas del Estado:	1,225,481.6
		01. Petróleos Mexicanos.	826,492.8
		02. Comisión Federal de Electricidad.	398,988.8
	73.	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de Entidades Paraestatales y Fideicomisos No Empresariales y No Financieros.	
	74.	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de Entidades Paraestatales Empresariales No Financieras con Participación Estatal Mayoritaria.	
	75.	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de Entidades Paraestatales	

	Empresariales Financieras Monetarias con Participación Estatal Mayoritaria.	
76.	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de Entidades Paraestatales Empresariales Financieras No Monetarias con Participación Estatal Mayoritaria.	
77.	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de Fideicomisos Financieros Públicos con Participación Estatal Mayoritaria.	
78.	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de los Poderes Legislativo y Judicial, y de los Organos Autónomos.	
79.	Otros Ingresos.	
8.	Participaciones, Aportaciones, Convenios, Incentivos Derivados de la Colaboración Fiscal y Fondos Distintos de Aportaciones	
	81. Participaciones.	
	82. Aportaciones.	
	83. Convenios.	
	84. Incentivos Derivados de la Colaboración Fiscal.	
	85. Fondos Distintos de Aportaciones.	
9.	Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Subvenciones, y Pensiones y Jubilaciones	487,742.6
	91. Transferencias y Asignaciones.	0.0
	93. Subsidios y Subvenciones.	0.0
	95. Pensiones y jubilaciones.	0.0
	97. Transferencias del Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo:	487,742.6
	01. Ordinarias.	487,742.6
	02. Extraordinarias.	0.0
0.	Ingresos Derivados de Financiamientos	1,176,173.8
	01. Endeudamiento interno:	1,210,347.0
	01. Endeudamiento interno del Gobierno Federal.	1,168,313.9
	02. Otros financiamientos:	42,033.1
	01. Diferimiento de pagos.	42,033.1
	02. Otros.	0.0
	02. Endeudamiento externo:	0.0
	01. Endeudamiento externo del Gobierno Federal.	0.0
	03. Financiamiento Interno.	
	04. Déficit de organismos y empresas de control directo.	-34,173.2
	05. Déficit de empresas productivas del Estado.	0.0
	<i>Informativo: Endeudamiento neto del Gobierno Federal</i>	1,168,313.9

Fuente: Elaboración con datos de la LIF del 2023

De acuerdo a lo establecido en el artículo 2 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2023 (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2023), el gasto neto total previsto en el presente Presupuesto de Egresos importa la cantidad de \$8,299,647,800,000 pesos, y corresponde al total de los ingresos aprobados en la Ley de Ingresos de la Federación para el mismo ejercicio.

Por su parte, en congruencia con lo que señala el artículo 31 fracción IV de la Constitución, el artículo 1 del CFF establece que las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022a) y con base en lo anterior, la Ley del ISR regula el principal ingreso de las contribuciones a pagar por parte de las empresas en México, mismo que se clasifica como un impuesto directo ya que determina sobre las utilidades o riqueza generada por las empresas, si las hubiese; por lo que la tasa efectiva de impuestos representaría el porcentaje de estos sobre las utilidades (antes de impuestos) de las empresas. En otras palabras, por cada peso ganado cuanto representa el ISR a desembolsar al Fiscal federal, por lo tanto, parte de la riqueza distribuida por los dueños hacia el Estado.

2.2.2.2 Tasa efectiva de impuestos a las utilidades

De acuerdo con Abascal-Zamora, Adame-Goddard, et al. (2009), el ISR se define como la contribución impuesta sobre los ingresos percibidos por las personas físicas y morales residentes en México, y los residentes en el extranjero cuando la fuente de riqueza se encuentra en territorio nacional y se propone gravar la riqueza en formación (De-la-Garza, 2005).

Se llama renta, al producto del capital, del trabajo o de la combinación del capital y del trabajo. Puede distinguirse para los efectos impositivos la renta bruta, que es el ingreso total percibido sin deducción alguna; la renta neta, que es la que resulta después de deducir de los ingresos los gastos necesarios para la obtención de esos ingresos, y la renta libre que es la que queda cuando después de deducir de los ingresos brutos los gastos necesarios para la obtención de la renta, se permite también la deducción de ciertos gastos particulares del sujeto del impuesto (Flores-Zavala, 2004).

El artículo 1 de la Ley del ISR establece que las personas físicas y las morales están obligadas al pago del ISR en los siguientes casos (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022h):

- I. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.
- II. Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente.
- III. Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

En adición a las contribuciones señaladas en la Ley del ISR y de conformidad con el artículo 2 de la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos, sin perjuicio de las demás obligaciones fiscales de los Contratistas y Asignatarios, el

Estado Mexicano también percibirá ingresos²⁸ por las actividades de Exploración y Extracción de Hidrocarburos conforme a lo siguiente: fracción I por Contrato, las Contraprestaciones establecidas a favor del Estado en cada Contrato de conformidad con esta Ley; fracción II por Asignación, los derechos a que se refiere el Título Tercero de esta Ley, y fracción III el ISR que causen los Contratistas y Asignatarios por las actividades que realicen en virtud de un Contrato o una Asignación.

En la opinión de Calvo-Nicolau (2013), la Ley del ISR no tiene una definición del término ingreso aún que constituye el objeto de la Ley, sin embargo, esto no significa que el no tener esta definición no debe de conducirnos a la conclusión de que ésta carece de objeto de gravamen y sostiene que constituye un ingreso, toda cantidad que modifique de manera positiva el haber patrimonial de una persona.

Con base a lo anterior, aquellas empresas multinacionales con agresividad fiscal (*tax aggressiveness* en inglés) pueden enfrentarse a un importante riesgo de reputación, además del riesgo de litigio, si su tasa efectiva de impuestos a las utilidades *ETR* (*Effective Tax Rate* en inglés) se considera demasiado baja (OECD, 2016b). Una reducción en la *ETR* de una empresa podría reflejar un aumento de la inversión en países que utilizan tasas impositivas bajas para compensar el alto riesgo de inversión en sus respectivos países (Guenther et al., 2017). Asimismo, otras investigaciones recientes, como la de Dyreng et al. (2008), presentan evidencia de que las *ETR* capturan la variación en la planeación de impuestos corporativos (*tax planning* en inglés).

²⁸ De acuerdo a lo señalado en la fracción XIX del artículo 4 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018c), para efectos de esta Ley se entenderá por: ingreso devengado: el que se realiza cuando existe jurídicamente el derecho de cobro de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y otros ingresos por parte de los entes públicos.

Por su parte, Garcia-Bernardo & Janský (2021) señalan en su estudio sobre el traslado de beneficios de empresas multinacionales en todo el mundo, que en general, las *ETR* son una mejor alternativa que las tasas estatutarias-legales (*statutory rates* en inglés) para medir este comportamiento, ya que las *ETR* son más realistas y es más probable que las empresas multinacionales las utilicen para tomar decisiones de traslado de beneficios (utilidades).

Lo casos anteriores nos demuestran el amplio uso que se le ha dado a la *ETR* sobre casos de planeación fiscal, agresividad fiscal, traslado de beneficios y refugios fiscales (*tax shelters* en inglés). Asimismo, como más adelante podremos constatar, también se ha utilizado para analizar los comportamientos de las empresas en casos de gestión fiscal (*tax management* en inglés) como de evasión fiscal (*tax avoidance* en inglés), conceptos ampliamente estudiados dentro de la investigación científica, tomando en cuenta que la gerencia generalmente intenta minimizar los gastos tributarios que afectan significativamente los resultados operativos y la posición financiera de las empresas (Deslandes et al., 2019).

En este orden de ideas, existe una gran cantidad de medidas que se han utilizado en la literatura para capturar la agresividad fiscal, por ejemplo, Blouin (2014) utilizó la tasa efectiva del ISR con base a la provisión de impuestos a las utilidades pagadas (*CASH ETR* en inglés) y la *GAAP ETR* dado que son posiblemente las más utilizadas en la voluminosa literatura sobre el estudio de la planeación fiscal y se ha demostrado que las empresas públicas se preocupan principalmente más por su *GAAP ETR*. Del mismo modo, las tasas efectivas de impuestos basadas en los resultados contables (*GAAP ETR*) y en lo efectivamente pagado (*CASH ETR*) se han utilizado para representar diferentes dimensiones del nivel general de evasión fiscal de las empresas (Dyreng et al., 2008; McGuire et al., 2012).

La *CASH ETR* y la *GAAP ETR* las podemos definir como las tasas efectivas de impuestos con base al impuesto corriente (del ejercicio - *current tax* en inglés) efectivamente pagado y con base a la provisión total de impuestos (considerando tanto el impuesto corriente como la porción del impuesto diferido (*deferred tax* en inglés), respectivamente.

Asimismo, la *ETR* también se utiliza comúnmente para medir la gestión fiscal, ya que calcula la tasa efectiva del impuesto pagado por las empresas (Armstrong et al., 2012; Minnick & Noga, 2010) y de acuerdo con Desai & Dharmapala (2006), Machado-Gomes (2016) y Minnick & Noga (2010), se cree que el desempeño de una empresa puede también alcanzarse a través de la gestión fiscal, entendida esta última como una forma legal de reducir los gastos por el pago de los impuestos a las utilidades, cuando los contribuyentes identifican oportunidades en las leyes para disminuir la carga tributaria de las empresas.

En este sentido, el vínculo entre la gestión fiscal y el gobierno corporativo se ha analizado por dos razones, la primera sobre el principio de que la gestión fiscal puede ser compleja y oscura, es decir, se puede incentivar a la empresa a adoptar estructuras corporativas complejas o invertir en paraísos fiscales que no requieren la divulgación de información contable, por lo tanto, da lugar al oportunismo empresarial. La segunda razón conlleva importantes incertidumbres, ya que debe ejecutarse antes del hecho imponible para que no se caracterice la evasión fiscal, es decir, un delito fiscal, por lo que es posible que no se produzcan los beneficios de la gestión fiscal (Machado-Gomes, 2016).

Por lo tanto, saber cómo funcionará el gobierno corporativo para mitigar los riesgos de una gestión fiscal compleja, oscura y que pueda contribuir para que se produzcan los beneficios que proporciona cierta comprensión para dar forma a las prácticas de gobierno corporativo con el fin de llevar a la empresa a lograr el

objetivo principal de los accionistas, es decir, incrementar el valor de la empresa (Machado-Gomes, 2016).

De acuerdo con Scholes et al. (2016), es necesario considerar todos los aspectos involucrados en los negocios y no solo los impuestos para que la gestión fiscal sea efectiva, de esta forma, la estructura desarrollada gira en torno a tres temas centrales, conocidos como la visión de todas las partes, la visión de todos los impuestos y la visión de todos los costos. La primera visión se requiere que una planeación fiscal eficaz se tenga en cuenta las implicaciones fiscales de una transacción propuesta para todas las partes involucradas en la transacción (es decir, todas las partes), en la segunda visión se requiere que al realizar inversiones y tomar decisiones financieras, se tenga en cuenta no solo los impuestos explícitos (por ejemplo, el valor pagado directamente a las autoridades) sino también los impuestos implícitos (por ejemplo, el valor pagado indirectamente en forma de tasas de rendimiento más bajas antes de impuestos sobre inversiones), conocido como todos los impuestos, y por último, en la tercer visión se requiere que los impuestos representan solo uno entre muchos costos comerciales y todos ellos deben ser considerados en el proceso de planeación (todos los costos).

Asimismo, diversos estudios señalan que la gestión fiscal se puede medir también a través de la tasas efectivas de impuestos antes citadas (*GAAP ETR* y *CASH ETR*), así como con las diferencias entre las bases contables y fiscales (*Book-to-Tax Differences* en inglés) (Armstrong et al., 2012; Blouin, 2014; Desai & Dharmapala, 2006; Dyreng et al., 2008; Robinson et al., 2012).

Con base a lo anterior y de manera específica, podríamos precisar que la *GAAP ETR* se calcula dividiendo la provisión total de impuestos (*tax provision* en inglés) a las utilidades (suma del impuesto corriente-del ejercicio efectivamente pagado y del impuesto diferido) entre las utilidades contables antes de impuestos,

considerándose esta como la tasa efectiva de impuestos con base a la provisión de impuestos integral determinada en función a los principios contables o normas de información financiera utilizados por las empresas y los resultados contables manifestados en sus estados financieros.

Por su parte, la *CASH ETR* se calcula considerando como numerador dentro de la fórmula de cálculo, los impuestos a las utilidades efectivamente pagados (solamente los impuestos del ejercicio) y sin considerar la porción de los impuestos diferidos, para determinar la tasa efectiva de impuestos y se podría decir que es una aproximación a la erogación efectivamente realizada en términos de flujo de efectivo y que pudiese capturar las variaciones o sobresaltos en las disminuciones o aumentos del pago de impuestos en efectivo por planeaciones fiscales, sin embargo, el componente del impuesto diferido tiene la función de equilibrar las diferencias temporales que pudiesen existir entre las bases contables y fiscales.

Guenther et al. (2017) definen el riesgo fiscal como la probabilidad de que la empresa deba realizar pagos de impuestos y multas en el futuro relacionados con las posiciones fiscales del período actual y estos autores proporcionan evidencia de que el riesgo de la planeación fiscal de una corporación da como resultado que su tasa efectiva de impuestos sea más volátil. No obstante lo anterior, una planeación fiscal eficaz podría también manifestarse en una mejora de la rentabilidad o en un aumento de los flujos de efectivo de las empresas (Robinson et al., 2012).

Estudios recientes destacan los hallazgos empíricos consistentes con la idea de que la evasión fiscal está asociada con un mayor riesgo en toda la empresa (Guenther et al., 2017) y dentro de estos estudios tenemos el ejemplo de Rego & Wilson (2012), quienes encontraron que los *CEO* de empresas que tienen

ETR más bajas reciben más incentivos para asumir riesgos, lo que, según ellos, alienta a los *CEO* a emprender estrategias riesgosas de reducción de impuestos.

Según Deslandes et al. (2019), se pueden utilizar una variedad de estrategias fiscales, que van desde aquellas que respetan el espíritu de la ley hasta otras que se consideran agresivas.

De acuerdo con Blouin (2014) la evasión fiscal podría aumentar el riesgo de las empresas por varias razones. En primer lugar, la evasión fiscal aumenta la incertidumbre con respecto a los futuros pagos de impuestos de la empresa, ya sea a través de una mayor incertidumbre con respecto a los desafíos de las autoridades fiscales, las transacciones subyacentes que generan los ahorros fiscales o la persistencia de las leyes fiscales que proporcionan los beneficios fiscales. En segundo lugar, el alcance de la evasión fiscal podría servir como un indicador adelantado con respecto al riesgo de las inversiones de la empresa más allá del captado por otras señales, como la volatilidad de los flujos de efectivo de la empresa.

Asimismo, las actividades de evasión fiscal podrían agregar complejidad a los informes financieros y a las divulgaciones de las empresas, reduciendo así la transparencia y aumentando la incertidumbre con respecto al flujo de efectivo futuro de la empresa (Guenther et al., 2017).

En el caso de México, se han realizado estudios científicos sobre el impacto relacionado con la evasión en sueldos y salarios (Zamudio-Sánchez et al., 2020), análisis de redes (UNAM. et al., 2021), así como en el sector de minería (Colin-Castillo et al., 2021; Zamudio-Sánchez et al., 2013), del sector financiero (Zamudio-Sánchez et al., 2021) y en la industria textil (Zamudio-Sánchez et al., 2023).

Con base a lo anterior, podríamos resaltar que la *GAAP ETR*, es ampliamente utilizada en la investigación científica cuando se trata de medir el impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas en aquellos casos en donde las empresas utilizan medidas de planeación fiscal, agresividad fiscal, refugios fiscales, gestión fiscal y evasión fiscal, conceptos ampliamente estudiados dentro de la investigación empírica y que evalúan el impacto en los indicadores financieros que miden los resultados en la rentabilidad y en los flujos de efectivo de las empresas.

2.2.3 Impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas de las características del consejo de administración

Es importante mencionar que los impuestos constituyen un costo importante en hacer negocios y su monto tiene un impacto directo en la rentabilidad, liquidez y el valor de las empresas.

Bajo esta importancia, la alta dirección y su equipo directivo (la administración) pueden utilizar las planeaciones fiscales agresivas y estrategias de minimización de impuestos, que en algunos casos conlleva tener una *GAAP ETR* demasiado baja, con el objetivo inicial de maximizar la riqueza de los accionistas (Deslandes et al., 2019), sin embargo, el público en general y las autoridades fiscales esperan que las empresas sean socialmente responsables, lo que requiere que equilibren los intereses de las diferentes partes involucradas (sujetos activo y pasivo de la relación tributaria), incluida su obligación de pagar su parte justa (*fair share*) de las contribuciones/impuestos.

Del mismo modo, aquellas empresas con actividades o comportamientos catalogados con agresividad fiscal pueden afrontar importantes riesgos de reputación, disputas y litigios por parte de las autoridades fiscales, sobre todo en aquellas planeaciones o estrategias fiscales complejas o inciertas originando el

oportunismo empresarial que no necesariamente representa una mejora de la rentabilidad o en un aumento de los flujos de efectivo de las empresas.

Asimismo, estas actividades o comportamientos podrían agregar complejidad a los informes financieros y a las divulgaciones de las empresas, reduciendo así la transparencia y aumentando la incertidumbre y volatilidad con respecto al rentabilidad y flujo de efectivo futuro de la empresa.

En este sentido, podríamos señalar que la *GAAP ETR*, es ampliamente utilizada en la investigación científica cuando se trata de medir el impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas en aquellos casos en donde se utilizan medidas de planeación fiscal, agresividad fiscal, refugios fiscales, gestión fiscal y evasión fiscal, tomando en cuenta que las mismas capturan la variación en las actividades o comportamientos de planeación de los impuestos corporativos.

Los comportamientos anteriores resultan importantes medir en el desempeño de las empresas dado las funciones de guía, supervisión y monitoreo que tienen los consejos de administración hacia la administración.

Asimismo, otras de las variables dependientes utilizadas en este estudio en relación a la medición de la magnitud del impacto del gobierno corporativo en el desempeño financiero de la empresa están basadas en métricas de mercado, como lo son el *ENT_VAL* y *MKT_CAP* de acuerdo a los modelos estudiados por Cheng (2008) y Shawtari et al. (2016), tomando en cuenta que se han descubierto que son medidas mucho más atractivas para la evaluación del desempeño de las empresas en comparación con las medidas de desempeño basadas en la contabilidad (Kaczmarek et al., 2015; O'Connell & Cramer, 2010; Wolfe & Aidar Sauaia, 2003).

No obstante lo anterior, la capitalización de mercado del capital de la empresa o también conocida como valoración de mercado del capital, es también una de las variables utilizadas para medir la magnitud del impacto del gobierno corporativo en el desempeño financiero de las empresas (Cheng, 2008; Shawtari et al., 2016) y se han descubierto que es una medida mucho más atractiva de la evaluación del desempeño de las empresas en comparación con las medidas de desempeño basadas en la contabilidad (Wolfe & Aidar Sauaia, 2003).

2.3 Características del consejo de administración

Adams et al. (2010) menciona que en términos generales hay tres preguntas comunes con respecto al consejo de administración, la primera es ¿qué hacen?, la segunda es ¿cómo están estructurados? y la tercera es ¿qué factores motivacionales influyen?

Los consejeros de administración pueden servir como una fuente de asesoramiento, actuar como disciplinarios e influir en situaciones de crisis. La mayoría de las funciones asumidas por el consejo de administración se pueden clasificar en dos categorías principales: evaluación y seguimiento. La función de evaluación se enfoca principalmente en evaluar al equipo de administración (*c-suite*) para descubrir sus habilidades intrínsecas, mientras que la función de monitoreo se enfoca principalmente en monitorear al equipo de administración para reducir las oportunidades de malversación e intervenir cuando sea necesario (Adams et al., 2010).

Por otra parte, existen ciertos factores, o características, que podrían afectar la efectividad del consejo de administración, como lo es el tamaño (Tarus & Ayabei, 2016) y la composición (Shahzad et al., 2017). Del mismo modo, ciertas características del consejo de administración, como lo es las formas de compensación a los consejeros, la experiencia (*expertise* en inglés) de los

mismos, su independencia, entre otros, tienen importante influencia sobre la efectividad del consejo de administración como monitor de los administradores (Boone et al., 2007; Cheng, 2008).

Diversos autores, como Iturralde et al. (2016) han considerado que las medidas más comunes de la demografía del consejo de administración han sido el tamaño del consejo, la proporción de consejeros internos vs externos y la dualidad de funciones del *CEO*.

En este sentido, en el siguiente apartado, nos enfocaremos en desarrollar el marco teórico de cuatro características principales que hemos identificado como variables independientes de interés y que se encuentran entre las más estudiadas en la investigación científica y consideramos nos ayudará a comprobar o rechazar las hipótesis de esta investigación, no obstante que existen un mayor número de características o variables de interés, mismas que enlistamos en la sección 1.11, dentro de las limitaciones a esta investigación del estudio del consejo de administración como mecanismo del sistema de gobierno corporativo.

2.3.1 Tamaño del consejo de administración

Cheng (2008) definió el tamaño del consejo de administración como el número de consejeros en el consejo y este se considera uno de los factores más importantes cuando se trata de la estrategia de gobierno corporativo (Naseem et al., 2017). Según Elsayed (2011) se han introducido diferentes argumentos en la literatura tanto a favor como en contra del tamaño (grande o pequeño) de los consejos de administración.

Sonnenfeld (2002) argumento que los consejos de administración grandes existen en algunas compañías que son admiradas y reconocidas, como los son GE, Wal-Mart y Schwab, o incluso en compañías con desempeño financiero pobre

como lo son US Airways y AT&T, sin embargo, al mismo tiempo se tienen consejos de administración pequeños que son parte también de muy buenas compañías como Berkshire Hathaway y Microsoft, y algunas no muy buenas como Trump.

En este sentido, se argumenta que un consejo de administración grande beneficia el desempeño corporativo como resultado de mejorar la capacidad de la empresa para establecer vínculos externos con el medio ambiente que los rodea, brinda la posibilidad de tener acceso a recursos y a una asesoría altamente calificada (Dalton et al., 1999). En otras palabras, cuanto mayor sea la necesidad de una vinculación externa eficaz, más grande debe ser el consejo de administración (Pfeffer & Salancik, 1978). Además, un consejo de administración de gran tamaño puede mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisiones como resultado del intercambio de información (Lehn et al., 2003).

Asimismo, los consejos de administración más grandes pueden resultar en un grupo más amplio de experiencia (Zahra & Pearce, 1989), podrían ofrecer más capital humano (Akbar et al., 2017) y contrarrestar el dominio del *CEO*, así como mejorar su eficacia (Gonzalez & André, 2014). Con base a lo anterior, podríamos señalar que dentro de las principales ventajas de contar con un consejo de administración grande se encuentran la de tener acceso a más capital humano con mayores vínculos externos y con múltiples experiencias con la posibilidad de brindar asesoría altamente calificada y que ayuden a contrarrestar el dominio del *CEO*, mejoren su eficacia y por ende a tener un desempeño corporativo menos variable ya que es probable que tomen decisiones menos extremas que los consejos de administración pequeños.

Por su parte Jensen (1993) sugiere que los consejos de administración más grandes conducen a discusiones menos sinceras sobre el desempeño gerencial y a un mayor control por parte del *CEO*. Por lo tanto, un consejo de administración

de mayor tamaño puede reducir la capacidad de este para resistir el control del *CEO*, sin embargo, también tienden a aumentar los costos de monitorear el comportamiento gerencial (Naseem et al., 2017), mayores niveles de conflicto (Goodstein et al., 1994) y pueden hacer que la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones sean más engorrosas que en grupos de consejos de administración más pequeños (Jensen, 1993).

Asimismo, los defensores de un consejo de administración pequeño, como lo son, Jensen (1993) y Yermack (1996), argumentaron que cuando un consejo se vuelve grande, la capacidad para satisfacer sus funciones principales será limitada. Específicamente, un grupo grande tiene menos cohesión grupal, es más probable que experimente dificultades de comunicación y coordinación, lo que puede aumentar los problemas de aprovechamiento gratuito, el costo de compartir información y la posibilidad de que el *CEO* controle el consejo de administración. Además, es menos probable que se expresen nuevas ideas y opiniones completas en grupos grandes, y el proceso de seguimiento se vuelve más difuso (Dalton et al., 1999).

Del mismo modo, Jensen (1993) sostiene que cuando un consejo de administración tiene más de siete u ocho consejeros, es menos probable que los consejeros de administración funcionen con eficacia, dado que son más fáciles de controlar para el *CEO*. Asimismo, cuando una consejo de administración se vuelve más grande, es más difícil para la empresa organizar reuniones del consejo y se llegue a un consenso, por lo tanto, como resultado, los consejos de administración más grandes son menos eficientes y más lentos en la toma de decisiones (Jensen, 1993). Con base a las desventajas de tener en promedio un consejo de administración grande, lleva a las organizaciones a ser menos ágiles en la toma de decisiones, así como en la supervisión y monitoreo de la administración.

Varios estudios previos sobre la toma de decisiones grupales, argumentaron que se necesita más esfuerzo para que un grupo más grande llegue a un consenso y, por lo tanto, las decisiones finales de los grupos más grandes reflejan más compromisos y son menos extremas que las de los grupos más pequeños (Kogan & Wallach, 1966). Por lo tanto, a medida que un consejo de administración aumenta de tamaño, los costos de los problemas de agencia, los de coordinación y comunicación superan las ventajas potenciales de tener más consejeros de administración a los que recurrir, lo que lleva a un nivel más bajo de desempeño corporativo (Jensen, 1993).

Con base a lo anterior, podríamos señalar que dentro de las principales desventajas de contar con un consejo de administración grande se encuentran la de ser menos eficientes, tienen menor cohesión grupal y discusiones menos sinceras sobre el desempeño gerencial, tienden a aumentar los costos de monitorear el comportamiento gerencial, mayores niveles de conflicto y pueden hacer que la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones sean más engorrosas que en grupos más pequeños.

Por otro lado, los consejos de administración más pequeños se ven como más cohesivos, más productivos y son monitores más efectivos de la supervisión del comportamiento gerencial, lo que se debe principalmente al hecho de que menos miembros generalmente resultan en una reducción de los problemas de comunicación y coordinación (Akbar et al., 2017; Coles et al., 2008; Jensen, 1993). Asimismo, Eisenberg et al. (1998) y Yermack (1996) proporcionaron evidencia en sus estudios de que los consejos de administración más pequeños están asociadas con un valor de empresa más alto, medido por ejemplo a través de la Q de Tobin. Estas características podrían considerarse como una ventaja competitiva al tener una estructura de consejo de administración más delgada y ágil para la toma de decisiones y supervisión de la administración.

Según Coles et al. (2008), un consejo de administración se considera "pequeño" cuando tiene de cinco a siete miembros, "mediano" cuando tienen de ocho a diez miembros y "grande" cuando tiene más de diez miembros. Por su parte, Adams et al. (2010) encontró que el consejo de administración promedio tiene 12 consejeros, de los cuales: 55% eran consejeros externos, 30% eran consejeros internos y 15% eran consejeros afiliados.

Según Cheng (2008), la relación entre las características de los consejos de administración y el desempeño de las empresas sigue siendo un tema fundamental en la literatura sobre el estudio de gobierno corporativo y las empresas con consejos más grandes tienen un desempeño corporativo menos variable ya que es probable tomen decisiones menos extremas, lo anterior lo sustentó con los hallazgos en su estudio que fueron consistentes con el argumento de que se necesitan más concesiones (*compromises* en inglés) para que los consejos de administración más grandes lleguen a un consenso y, como resultado, las decisiones tienden a ser menos extremas, lo que lleva a un desempeño corporativo menos extremo.

Alguna evidencia empírica ha sugerido que el aumento del tamaño del consejo de administración puede afectar positivamente el desempeño de la empresa (García-Ramos & García-Olalla, 2011). Los defensores de esta visión argumentan que un consejo de administración más grande producirá una mayor profundidad de conocimiento y, por lo tanto, mejorará la calidad de las decisiones estratégicas que impactan el desempeño (Iturralde et al., 2016).

En este sentido, diversa literatura ha examinado también el efecto del tamaño del consejo de administración en el valor y el desempeño corporativo de las empresas (Eisenberg et al., 1998; Jensen, 1993; Yermack, 1996) y se ha analizado desde dos fuentes principales, la primera se basa en los efectos de mayores problemas de comunicación y coordinación a medida que aumenta el

tamaño del grupo, y la segunda se basa en los efectos de tener menor capacidad del consejo de administración para controlar la gestión, lo que lleva a problemas de agencia derivados de la separación de la gestión y el control (Jensen, 1993; Yermack, 1996).

Asimismo, Boone et al. (2007) argumentaron en su estudio comparativo, que el tamaño del consejo de administración y la proporción de consejeros independientes están relacionados positivamente con el alcance de la operación (medido por el tamaño, la antigüedad y el número de segmentos comerciales de la empresa) y que el tamaño del consejo de administración se relaciona positivamente con los beneficios privados (es decir, la concentración de la industria y la presencia de defensas de adquisición), pero se relaciona negativamente con los costos de monitoreo.

Es importante precisar que el tamaño del consejo de administración depende en gran medida del nivel de recursos de la empresa y es importante para lograr el equilibrio necesario para garantizar el pensamiento crítico y la toma de decisiones lógicas dentro del consejo (Naseem et al., 2017). Con base a lo anterior, podríamos decir que ambos modelos de tamaño de consejo de administración tienen sus ventajas y desventajas, sin embargo, de la lectura realizada a estos estudios empíricos se identificarán la toma de decisiones ágiles, supervisión cercana de la administración y el reflejo de estas características en el valor y desempeño de las empresas, sin embargo, el tamaño del consejo de administración dependerá del nivel de necesidades en las que se encuentran las empresas para poder tener un nivel óptimo de consejeros con *expertise* suficiente y necesario al ciclo económico y de negocios en que se encuentra la compañía.

2.3.2 Dualidad de funciones del CEO

Otro aspecto por considerar al analizar la estructura del consejo de administración es la dualidad de funciones (roles) del CEO, también como presidente del consejo (Iturralde et al., 2016). Elsayed (2011) argumento que la principal variable que puede confundir la relación entre el tamaño del consejo de administración y el desempeño corporativo, es la estructura de liderazgo del consejo de administración, y esta se refiere a si la empresa tiene una sola persona para ejecutar los deberes del CEO y del presidente del consejo de administración (es decir, la dualidad de funciones del CEO), o si asigna estos puestos a diferentes personas (es decir, la no dualidad de funciones del CEO).

Esto podríamos denominarlo como el paradigma de roles (funciones) dentro de la estructura de liderazgo de las organizaciones, en donde en principio se debería de tener mecanismos que soporten la separación entre la gestión y supervisión de las decisiones. La estructura de liderazgo del consejo de administración puede restar valor a la eficacia del mismo al reflejar el poder relativo del CEO para establecer la agenda del consejo, controlar el flujo de información y debilitar la independencia de los miembros externos (Boyd, 1995).

Fama & Jensen (1983) sugieren que la dualidad de los CEO viola el principio de separación entre la gestión y el control de decisiones y obstaculiza la capacidad del consejo de administración para realizar sus funciones de supervisión. El presidente del consejo de administración desempeña importantes funciones de control, por lo que a menudo se sugiere que una persona separada del CEO debe ocupar este puesto.

El debate se ha centrado en si el CEO de la empresa debe actuar simultáneamente como presidente del consejo de administración o si estos roles deben ocuparse por separado (Daily & Dalton, 2011) y en este sentido diversos

teóricos de la teoría de agencia abogan por la separación de los puestos del *CEO* y presidente del consejo de administración cuando sea necesario para evitar el atrincheramiento gerencial y frenar el poder del *CEO* (Mallette & Fowler, 1992). Cuando el *CEO* también es el presidente del consejo de administración, se vuelve más difícil reemplazar al *CEO* por un desempeño deficiente (Goyal & Park, 2002). Lo anterior se basa en las ventajas de contar con un buen sistema de contrapesos como parte de los mecanismos de gobierno corporativo sustentado en la teoría de agencia.

Asimismo, Adams & Ferreira (2007) señalaron en su estudio sobre el análisis de la independencia del presidente del consejo de administración ante el *CEO* de la empresa, la idea de que si estas dos funciones son ejecutadas por la misma persona, el resultado será “un consejo amigable” y débil en su capacidad de disciplinar el quehacer administrativo, incluido el del *CEO*.

En este sentido, el liderazgo unitario puede conducir a comportamientos oportunistas a expensas de los accionistas (Fosberg, 1999) y algunos estudios han encontrado respaldo sobre los beneficios para las empresas por la separación de las dos posiciones. La investigación en el sector bancario reveló que la rentabilidad y el rendimiento de los activos, medido en términos del rendimiento de los activos *ROA* (*Return on Assets* en inglés) eran más bajos para los bancos en donde los presidentes del consejo de administración y el *CEO* estaban relacionados vs *CEO* no presidentes del consejo de administración (Pi & Timme, 1993).

Por otro lado, D’aveni & Finkelstein (1994) argumentaron en su investigación que hay otros estudios con resultados mixtos, donde se observó que los problemas de agencia con la dualidad del *CEO* a menudo son mitigados por las ventajas de dependencia de recursos asociadas con la capacidad del *CEO*, como presidente del consejo de administración, para proporcionar información

importante a los consejeros de administración externos sobre operaciones y finanzas de la empresa, como sugiere la teoría de la dependencia de recursos. Este resultado mixto, muestra algunos ejemplos concretos de las ventajas de contar con la dualidad de roles, lo cual podríamos preliminarmente decir que se tendría que ver desde la óptica del caso en concreto en que se encuentre la compañía, por ejemplo, nivel de maduración del negocio, necesidades económicas, de apalancamiento, de conocimiento y *expertise* del negocio, industria, especialidad en ciertas áreas del conocimiento, etc. y que se podría tener esta estructura de manera transitoria una vez que se cubran y resuelvan esas necesidades y se logren parcialmente los objetivos trazados dentro de la empresa, como parte del proceso de evolución de la misma.

Desde la perspectiva del análisis del impacto de la dualidad de funciones en el desempeño financiero de las empresas, los consejeros de administración atentos preferirán que el cargo del *CEO* y del presidente del consejo estén separados en períodos de buen desempeño por varias razones; primero, el buen desempeño aumenta el poder del *CEO* y crea holgura organizacional, lo cual conduce a consecuencias indeseables de gobernabilidad, como atrincheramiento y comportamientos oportunistas; segundo, en períodos de buen desempeño no hay necesidad de generar eficiencia gerencial a través de la dualidad; finalmente, es menos probable que el consejo de administración destituya a un *CEO* después de períodos de buen desempeño, con el mayor potencial de afianzamiento del *CEO* (D'aveni & Finkelstein, 1994).

Esto resulta altamente interesante, dado las ventajas que esto representa al poder tener margen de maniobra en la toma de decisiones en la evaluación del desempeño individual y colectivo, tanto de los directivos como de los consejeros, y poder tener la libertad de hacer los ajustes necesarios a la estrategia sin tener presiones o concesiones al respecto.

En este mismo sentido y con base al reporte emitido por la asociación del *commonwealth* para el gobierno corporativo, los dos roles deben estar separados, excepto en "circunstancias especiales" que pueden incluir subsidiarias poseídas en su totalidad por multinacionales situadas en el extranjero, reestructuraciones masivas u otros desafíos importantes que justifiquen una fusión temporal de los roles y para pequeñas empresas que no pueden pagar el costo de separar los dos roles. Cuando las funciones se combinan, la empresa debe considerar el nombramiento de un consejero no ejecutivo independiente como vicepresidente del consejo de administración (CACG, 1999). Las recomendaciones anteriores, resultan muy prácticas, desde el punto de vista de la teoría económica del negocio en marcha y análisis de costo-beneficio con base a situaciones muy particulares del negocio.

Asimismo, los accionistas activistas y reguladores han defendido que separar las funciones del *CEO* y del presidente del consejo de administración ayudará a mantener la imparcialidad, reducirá los costos de agencia en las corporaciones y mejorará el desempeño (Donnelly & Mulcahy, 2008).

Con base a lo anterior, podríamos señalar que la estructura de liderazgo combinada del rol y funciones del *CEO* y del presidente del consejo de administración en una sola persona tiene mayores desventajas que ventajas dado los hallazgos que se tienen en diferentes estudios empíricos, como lo son el atrincheramiento y comportamientos oportunistas gerencial, por lo tanto, existe una mayoría de teóricos que recomiendan las bondades de separar las funciones como parte de las mejores prácticas de negocios para realmente tener una separación entre la gestión, control y supervisión de las decisiones dentro de las empresas.

2.3.3 Consejeros independientes

Según Adams et al. (2010), los consejeros de administración generalmente se dividen en tres grupos: (a) consejeros internos, (b) consejeros afiliados y (c) consejeros externos (independientes). Los consejeros internos son aquellos que son empleados actuales de la empresa, como el *CEO*, los consejeros afiliados son aquellos que no son empleados actuales de la empresa, pero sirven a la empresa de alguna manera, como un proveedor, y los consejeros externos (independientes) son aquellos que no son empleados actuales de la empresa, se consideran consejeros verdaderamente independientes (Adams et al., 2010) y no es un ejecutivo o pariente de un ejecutivo corporativo actual de la empresa, por lo tanto, no tiene relaciones comerciales sustanciales con la empresa, ni personalmente ni a través de su empleador principal (Cheng, 2008).

En el caso específico de México y de acuerdo con el CCE (2018), se tienen diferente tipo de consejeros de administración, que pueden ser patrimoniales, relacionados, patrimoniales relacionados, independientes y patrimoniales independientes. En este sentido se considera consejeros patrimoniales, los accionistas de la sociedad y aquellos accionistas que no forman parte del equipo de dirección, incluso cuando pertenecen al grupo de control de la sociedad. En cambio, los funcionarios de la sociedad serán considerados como consejeros relacionados y si además fuesen accionistas, serán entonces consejeros patrimoniales relacionados. Asimismo, para ser considerado independiente, el consejero no deberá encontrarse en alguno de los supuestos siguientes:

1. Ser empleado o directivo de la sociedad.
2. Haber sido empleado o directivo de la sociedad durante los últimos doce meses anteriores a la fecha de su designación.

3. Sin ser empleado o directivo de la sociedad, tenga influencia significativa o poder de mando sobre los directivos de esta.
4. Ser asesor de la sociedad o socio o empleado de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual.
5. Ser cliente, proveedor, deudor o acreedor de la sociedad o socio o empleado de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante.
6. Ser empleado de una fundación, universidad, asociación o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad.
7. Ser *CEO* o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el *CEO* o un funcionario de alto nivel de la sociedad de que se trate.
8. Ser pariente de alguna de las personas mencionadas en los incisos 1 a 6 anteriores, cuya influencia pueda restarle independencia.

También se considera que un accionista que no ejerce influencia significativa, ni poder de mando, ni está vinculado con el equipo de dirección de la sociedad, podrá considerarse como consejero patrimonial independiente, de acuerdo con el CCE (2018) de México.

En el caso de los Estados Unidos de América, la aprobación de la Ley Sarbanes Oxley aumentó la carga de trabajo de los consejos de administración y requirió de una mayor demanda de consejeros externos (Adams et al., 2010) a lo que, como resultado, obligó a los consejos de administración a ser más grandes (Naseem et al., 2017; Shahzad et al., 2017) y más independientes (Lu & Wang, 2018).

En este sentido se cree que los consejos de administración con una mayoría de consejeros externos son más efectivos en el rol de control porque pueden ser menos susceptibles a la influencia del *CEO* (Dalton et al., 1999). Del mismo modo, pueden proporcionar asesoramiento oportuno al *CEO* y a la administración en áreas donde el conocimiento es limitado o inexistente (Gabrielsson & Huse, 2005) y pueden también considerarse como un conjunto de recursos estratégicos para ser utilizados por las empresas. Del mismo modo, se considera que los consejeros externos son los guardianes de los intereses de los accionistas a través del monitoreo, por lo tanto, una alta proporción de consejeros externos en un consejo de administración podría mejorar el desempeño a través de su función de monitoreo (Fama & Jensen, 1983; Shleifer & Vishny, 1997). En este sentido, el porcentaje de consejeros independientes se utiliza para medir la composición del consejo de administración (Cheng, 2008).

Fama & Jensen (1983) argumentaron que, desde la perspectiva de la teoría de agencia, los consejeros externos (independientes) están en una mejor posición para monitorear la administración debido a su supuesta independencia de los administradores (gerentes) de la empresa. Baysinger & Hoskisson (1990) también señalaron que se presume que los consejeros externos aportan un nivel de imparcialidad al evaluar las decisiones de la dirección, a diferencia de los internos (patrimoniales o relacionados), ya que pueden llegar a soluciones más objetivas y es menos probable que las carreras de los consejeros externos se vean afectadas por los resultados de sus decisiones.

Tarus & Ayabei (2016) argumentaron, desde una perspectiva de la teoría de la dependencia de recursos, que es probable que los miembros del consejo de administración más independientes traigan redes externas adicionales para que la empresa las utilice y pueden verse como un vínculo entre la empresa, su entorno y pueden ayudar a los gerentes a alcanzar los objetivos organizacionales (Dalton et

al., 1999; Zahra & Pearce, 1989). Estos consejeros son personas poderosas e informadas que utilizan sus redes personales para mejorar la legitimidad y reputación de la empresa, aumentan el inventario de recursos que controla (Pfeffer, 1973; Pfeffer & Salancik, 1978), aumentan la supervisión, ofrecen una toma de decisiones independiente, adicionan también el conocimiento profesional sobre el negocio (Iturralde et al., 2016) y brindan mayor calidad de asesoramiento al CEO que de otro modo no estaría disponible en el personal corporativo (Dalton et al., 1999).

Bebchuk & Weisbach (2010) mencionan que un conjunto más reciente de estudios sugiere que los consejeros independientes están asociados con la toma específicas de mejores decisiones, por ejemplo, en materia de investigación y desarrollo de tecnología *R&D (Research and Development* en inglés) y en el análisis de fusiones y adquisiciones *M&A (Mergers and Acquisitions* en inglés). Este estudio demuestra el impacto positivo significativo de las aportaciones estratégicas de los consejeros independientes en la toma de decisiones de la gestión y control de las empresas, a través del mecanismo del consejo de administración, como parte del sistema de gobierno corporativo.

Asimismo y de acuerdo a los resultados del estudio de Richardson et al. (2013) encontraron que el efecto de interacción entre la composición del consejo de administración (es decir, una proporción más alta de consejeros independientes en el consejo de administración) y el establecimiento de un sistema eficaz de gestión de riesgos y controles internos reducen conjuntamente la agresividad fiscal, tomando en cuenta que el consejo de administración es el responsable en última instancia de implementar políticas, procesos y sistemas para garantizar que el riesgo fiscal se minimice en la empresa. Esto implica el asegurarse de que la empresa no participe en actividades diseñadas principalmente para evitar el pago de impuestos corporativos (Erle, 2008; Hartnett, 2008; Schön, 2008) y las

autoridades fiscales consideran que la gestión del riesgo fiscal es responsabilidad del consejo de administración (Richardson et al., 2013).

De acuerdo a Hernández (2011), en México las empresas que son auditadas fiscalmente, disminuyen el riesgo de incurrir en contingencias fiscales y constituye un instrumento de control interno fiscal preventivo, ya que constituye una verdadera herramienta de control dado que representa al menos el hecho de que personal capacitado valida la información financiera y fiscal de dichas empresas.

Boone et al. (2007) examinaron en su estudio sobre el desarrollo de consejos de administración durante los primeros 10 años después de que una empresa realice la emisión de la oferta pública inicial de sus acciones *IPO* (*Initial Public Offering* en inglés) y encontraron que los consejos de administración de estas empresas tienen una mayoría (56%) de personas externas independientes, y continúan agregando personas externas independientes de modo que, 10 años después, el 69% son personas externas independientes. El aumento en la proporción de personas externas independientes se produce incluso cuando los inversionistas de capital de riesgo (personas externas), tiende a dejar los asientos del consejo de administración de las empresas.

El resultado del estudio anterior demuestra la relevancia del impacto de las mejores prácticas de negocios en materia de incrementar la presencia de los consejeros independientes en los consejos de administración de acuerdo a las necesidades específicas que tengan las empresas de acuerdo al nivel de maduración en la ejecución de su plan de negocios.

Bryant & Davis (2014) clasifican a los miembros independientes del consejo de administración en tres categorías: (a) expertos en negocios, (b) especialistas de apoyo, e (c) influyentes en la comunidad.

De acuerdo a lo anterior, los expertos en negocios pueden proporcionar las redes para la estrategia y los recursos competitivos que la empresa necesita para competir en la industria, por su parte los especialistas de apoyo pueden proporcionar las redes para la experiencia técnica o los recursos de relación que la empresa necesita para su área de especialización y por último los influyentes de la comunidad puede proporcionar las redes de recursos que la empresa necesita para apoyar a otras partes interesadas además de los accionistas (Bryant & Davis, 2014; Madhani, 2017).

Los miembros independientes del consejo de administración tienden a actuar como mejores supervisores del comportamiento gerencial (Tarus & Ayabei, 2016) y como tales son una parte integral de una estrategia de gobierno corporativo eficaz (Lu & Wang, 2018). Asimismo, los consejeros externos experimentados y calificados preferirían no unirse a firmas fraudulentas después de la revelación del fraude, en contraste con esta expectativa, se encontró una asociación positiva entre la revelación del fraude y la probabilidad de nombramiento de consejeros de administración calificados y experimentados (Ghannam et al., 2019).

Con base a lo anterior, podríamos señalar preliminarmente que las empresas tienen mayores beneficios por incorporar el perfil y rol de los consejeros independientes a los consejos de administración dado el conjunto de recursos estratégicos que aportan este tipo de consejeros, como lo son su experiencia técnica en el área de especialización en que se desempeñan, la imparcialidad y objetividad al evaluar las decisiones de la dirección y ser en principio los guardianes de los intereses de los accionistas a través del monitoreo de la administración.

2.3.4 Expertise financiero-fiscal de los consejeros de administración

De acuerdo a Bordean et al. (2012), los consejeros de administración tienen un papel esencial dentro de las organizaciones debido a sus conocimientos, experiencia profesional y pericia en la resolución estratégica de problemas.

En este sentido, Davis & Solomon (1989) distinguen entre dos nociones de la experiencia (*expertise*), una basada en el conocimiento y la otra en el desempeño. En la primera, la experiencia es la posesión de un gran cuerpo de conocimientos y habilidades procedimentales, sin embargo, de acuerdo con la visión basada en el desempeño, la experiencia es la capacidad para realizar con éxito tareas relacionadas con el trabajo. En este orden de ideas, mientras que la primera visión enfatiza el conocimiento y la habilidad necesarios para el desempeño, la visión basada en el desempeño reconoce explícitamente que estos atributos cognitivos deben aplicarse a las tareas de tal manera que se obtenga un desempeño superior.

En este sentido, el mismo Davis & Solomon (1989) argumentaron que la visión basada en el desempeño es más apropiada para la investigación contable, basándose en la premisa de que la motivación para tal investigación es el objetivo práctico de mejorar el desempeño de los contadores, por lo tanto, el desempeño debe ser el enfoque principal.

La distinción entre la experiencia basada en el conocimiento y en el desempeño resulta importante dado las características particulares que cada consejero de administración pudiera llevar a la mesa de discusión y análisis en la toma de decisiones del consejo de administración.

En el año de 2009, la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos de América SEC (*U.S. Securities and Exchange Commission* en inglés) publicó las reglas finales de divulgación en donde se requirió que las empresas revelarán para cada consejero de administración y cualquier candidato, la experiencia, calificaciones, atributos o habilidades que calificaron a esa persona para servir como consejero y desde entonces, el énfasis en la experiencia previa ha sido una característica destacada de estas divulgaciones (Faleye et al., 2018).

Gonzalez & André (2014) argumentaron que el consejo de administración debe de tener el equilibrio adecuado de habilidades, experiencia, independencia y conocimiento de la empresa para poder cumplir con sus deberes y responsabilidades de manera efectiva, esto como parte del estudio llevado a cabo sobre el código de gobierno corporativo del Reino Unido emitido en el año de 2010.

Por su parte, Bordean et al. (2012) argumentó que los miembros del consejo de administración deberían contribuir con sus conocimientos y experiencia para ayudar a facilitar la toma de decisiones estratégicas de la empresa y serán considerados como asesores más útiles y mejores monitores de los altos directivos dado el conocimiento adquirido a través de la experiencia previa (Kroll et al., 2008).

Con base en lo anterior, el tener un equilibrio adecuado de consejeros de administración con experiencia (*expertise*), probado desempeño y conocimientos técnicos que ayuden en facilitar la toma de decisiones estratégicas de las empresas a las que sirven, resulta trascendental para poder cumplir con sus deberes y responsabilidades de manera efectiva y sobre todo que redunde positivamente en el desempeño de las empresas.

El rol administrativo del consejo de administración implicar brindar asesoría estratégica, proporcionar la supervisión y el control necesarios sobre el equipo de gestión (Bosse & Phillips, 2016). Los abogados, los financieros y los consultores son una fuente de sabiduría gerencial y, por lo tanto, pueden ayudar en la toma de decisiones, así como proporcionar enlaces a recursos externos a la firma (Baysinger & Butler, 1985).

En este sentido, Defond et al. (2005) argumentaron que las empresas querrán atraer a un contador o *CFO* al consejo de administración debido a la probable reacción favorable del mercado a tal nombramiento, dado su nivel de expertise en la materia de finanzas. Además, la designación de un experto en contabilidad para el consejo de administración (y muy probablemente para el comité de auditoría), indica que la firma está preocupada por evitar el fraude, por lo tanto, la capacidad de atraer consejeros de administración con experiencia en contabilidad dependerá, en parte, de la solidez financiera de la empresa y los contadores públicos certificados *CPA* (*Certified Public Accountant* en inglés) y *CFOs* son deseables y altamente calificados para estos efectos (Valenti et al., 2011).

Albring et al. (2014) señalaron que los miembros del comité de auditoría con experiencia financiera son monitores más efectivos del proceso de información financiera, y en este sentido, Cohen et al. (2014) argumentaron que la experiencia financiera en el comité de auditoría (dentro del consejo de administración) representa uno de los determinantes clave de la efectividad de dicho comité en la investigación empírica durante las últimas dos décadas. Güner et al. (2008) descubrieron que los expertos en finanzas afectan significativamente las políticas financieras y de inversión de las empresas en cuyo consejo de administración sirven.

Por su parte, Velte (2019) señaló en su estudio que la experiencia financiera significa que el miembro del comité de auditoría del consejo de administración está familiarizado con las normas de contabilidad y auditoría financiera; y típicamente se consideran a los *CEO* y *CFO* en otras empresas, *exCPAs*, personas con estudios de Doctorado (*PhD degree* en inglés) o profesores de finanzas y/o de contabilidad, así como aquellos que trabajaron previamente para cualquiera de las cuatro grandes firmas de auditoría (*big four audit firms* en inglés) o son un *exCEO* o un *exCFO* o una persona con experiencia relacionada con finanzas o contabilidad.

Defond et al. (2005) alegaron que la experiencia específica en contabilidad puede ser importante para los miembros del comité de auditoría porque las mejores prácticas sugieren que dichos comités son responsables de numerosas tareas que requieren un grado relativamente alto de sofisticación contable. Asimismo, Robinson et al. (2012) señalaron que el conocimiento especializado permite que los consejeros de administración expertos brinden valiosos consejos mientras monitorean simultáneamente a los gerentes y encontraron en su estudio que las firmas cuyos comités de auditoría tienen altos niveles de experiencia contable están asociadas con niveles más altos de planeación fiscal.

Asimismo, Robinson et al. (2012) señalan que los expertos en contabilidad del consejo de administración podrían brindar un asesoramiento especialmente valioso para evaluar las transacciones de planeación fiscal porque los beneficios fiscales generados por las transacciones de reestructuración son una función conjunta de las normas de contabilidad financiera y las leyes fiscales.

De acuerdo con Robinson et al. (2012), los consejeros de administración especializados que brindan asesoramiento a las corporaciones y con un mayor nivel de experiencia contable dentro de los comités de auditoría tienen más

probabilidades de mostrar un mayor nivel de planeación fiscal según lo medido por las tasas efectivas de impuestos (*GAAP ETR* y *CASH ETR*).

Con base a los ejemplos anteriores, podríamos concluir preliminarmente que tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal, medidos a través del desempeño, la experiencia y los conocimientos en materia de negocios, contabilidad, auditoría e impuestos resulta muy atractivo para desempeñar ciertas funciones de supervisión financiera-fiscal y monitoreo dentro del consejo de administración. En este sentido y de manera particular, resulta también importante discutir las ventajas de tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal, así como las desventajas de no tenerlos, para poder destacar la importancia de tener un comité fiscal como órgano intermedio de apoyo al consejo de administración para llevar a cabo estas tareas especializadas de supervisión de riesgos fiscales materiales que pudieran estar tomando el c-suite u administración.

En materia de experiencia en temas fiscales, Bonner et al. (1992) advirtieron que la experiencia específica en impuestos-fiscal difiere significativamente de la experiencia en auditoría de estados financieros, dado que por ejemplo, una habilidad crítica en la identificación de problemas y que es un elemento clave de la planeación fiscal, es la capacidad de predecir las consecuencias fiscales de un conjunto determinado de hechos (es decir, un razonamiento hacia el futuro), por el contrario, señalan que la función de auditoría de estados financieros requiere la capacidad de determinar la causa de un error de estado financiero (es decir, un razonamiento hacia el pasado).

En este sentido, la planeación fiscal requiere que los profesionales primero identifiquen los problemas, así como las oportunidades (cuestiones) asociadas de planeación fiscal y determinen los medios disponibles para abordarlos e identifiquen las acciones, alternativas, costos y beneficios, y finalmente encuentren formas de resolver los problemas y abordar las oportunidades. En este sentido, los

investigadores y profesionales han teorizado que la experiencia en la etapa de identificación de problemas de tareas como la planeación fiscal es el determinante crítico de la experiencia en la tarea general (Bonner et al., 1992a).

Asimismo, Bonner et al. (1992) descubrieron en su estudio que el *expertise* fiscal es un factor importante en la identificación de problemas y es un insumo clave en el proceso de planeación fiscal y estos autores sugieren que la experiencia en materia fiscal se compone tanto del conocimiento específico de la empresa, así como del conocimiento de la legislación fiscal que se relaciona con entidades, jurisdicciones o industrias específicas. Lo anterior lo podríamos denominar como un especialista en la materia (*subject matter specialist* en inglés).

Desde una perspectiva cuantitativa, el desempeño en la identificación de problemas fiscales podría caracterizarse como la identificación de muchos problemas fiscales potenciales en un conjunto de hechos, por otro lado desde una perspectiva de calidad, el desempeño puede caracterizarse por identificar los problemas con los mayores ahorros fiscales o identificar los problemas más difíciles de encontrar (Bonner et al., 1992a).

Dentro del consejo de administración de Fresnillo PLC (2023), el Sr. Fernando Ruiz fue designado como consejero no ejecutivo independiente desde el 15 de abril de 2008 y antes de unirse a este consejo²⁹, el señor Ruiz fue socio director de Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C., asesores y consultores fiscales y aporta su experiencia en los marcos de auditoría, contabilidad internacional y

²⁹ De acuerdo a lo divulgado por Fresnillo PLC (2023), el señor Ruiz se graduó de la Universidad Nacional Autónoma de México con una licenciatura en contaduría pública, es miembro de la Asociación Mexicana de Contadores Públicos y tiene numerosos nombramientos en consejos de administración, incluyendo Kimberly Clark de México, Mexichem, Grupo Cementos de Chihuahua, Grupo México, Grupo ICA y la Bolsa Mexicana de Valores.

Asimismo, de un análisis realizado por Sanchez (2019), del El Financiero con datos de la BMV, que compara la integración de los consejos de administración de un periodo de seis años, revelo que dentro de los consejeros más solicitados se encuentra el Sr. Ruiz antes mencionado.

conocimientos especializados en los impuestos mexicanos a través del comité de auditoría.

Desde una perspectiva de la función de seguimiento, Robinson et al. (2012) encontraron que las empresas con niveles más altos de experiencia contable en el comité de auditoría están asociadas con una menor probabilidad de participar en una planeación fiscal riesgosa, en contraste, también encontraron evidencia de que las firmas con niveles más altos de experiencia financiera no contable en el comité de auditoría exhiben una probabilidad significativamente mayor de participar en una planeación fiscal riesgosa.

Asimismo, en el análisis de los resultados del estudio de Deslandes et al. (2019) se encontró que los comités de auditoría con mayor experiencia financiera y miembros con más antigüedad pueden frenar la agresividad fiscal, de hecho, más miembros pueden contribuir a una mejor evaluación de los riesgos fiscales y la detección de agresividad fiscal y los comités de auditoría que no siguen estas pautas pueden estar enviando una señal a los accionistas, inversionistas y agencias tributarias sobre el riesgo potencial de la empresa con respecto a la planeación fiscal agresiva.

La planeación fiscal proporciona un entorno único para examinar la relación entre las funciones de seguimiento y asesoramiento de los miembros del consejo de administración (Robinson et al., 2012), considerando que es una actividad en la que las transacciones se rediseñan o reestructuran para aumentar los ingresos o los flujos de efectivo después de impuestos y estas transacciones requieren de un alto nivel de experiencia para identificar y comprender las posibles repercusiones financieras, así como para determinar el tratamiento contable adecuado (McGuire et al., 2012).

Asimismo, Robinson et al. (2012) alegaron que los miembros del comité de auditoría con experiencia en contabilidad son capaces de identificar y evaluar la contabilidad de estrategias fiscales riesgosas e inciertas. Además, estos consejeros de administración probablemente estén motivados en enfocarse en la planeación fiscal arriesgada porque probablemente sufrirían el mayor daño en su reputación profesional si fueran acusados de facilitar o simplemente no regular los refugios fiscales inciertos o ilegales, por lo tanto, las pérdidas de reputación de los consejeros de administración, especialmente los del comité de auditoría, pueden conducir a sanciones importantes en el mercado laboral (Srinivasan, 2005).

En relación al tema de evaluación de estrategias fiscales, Banco Santander (2015) señaló en su documento sobre la estrategia fiscal del banco y sus filiales, que ésta debe estar alineada con su estrategia de negocios y con la misión, visión y valores de la estrategia general del grupo que implica cero tolerancia frente a la elusión ilícita de impuestos. Asimismo, en cuanto a la interpretación y aplicación de la normatividad vigente, el grupo Santander también menciona en dicho documento que adopta un perfil de riesgo fiscal bajo sin renunciar al derecho a adoptar las alternativas más eficientes, siempre que respeten los principios de esta estrategia fiscal y la evaluación de este riesgo no solo debe tener en cuenta cualquier posible impacto en el patrimonio del grupo, sino también en su reputación, que afecta la forma en que las personas, clientes, accionistas o inversionistas y comunidades perciben al banco (Banco Santander, 2015).

En este sentido, el consejo de administración del Banco Santander aprobó esta estrategia fiscal y se difundió en el grupo a través de la política fiscal corporativa, que definió el riesgo fiscal, los principios que rigen su gestión y control, el gobierno aplicable a la función fiscal y los roles y responsabilidades que en ella se involucran, así como los catálogo de operaciones con especial riesgo fiscal definido por el consejo de administración y sus órganos de gobierno (Banco Santander, 2015).

Deslandes et al. (2019) explicaron que la experiencia financiera y la permanencia en el comité de auditoría juegan un papel importante en la restricción de la agresividad fiscal, y un comité de auditoría más grande mejora el desempeño del comité para frenar la agresividad fiscal. Con base a lo anterior, un factor de motivación no financiero para los consejeros de administración es su reputación (Adams et al., 2010), dado que la mayoría de los consejos están compuestos por expertos en negocios y existe un fuerte deseo de mantener el estado favorable del prestigio y reputación que se han ganado legítimamente (Lu & Wang, 2018; Valenti et al., 2011) y son estos altamente calificados o buscados (Valenti et al., 2011).

Robinson et al. (2012) encontraron que el nivel de experiencia fiscal está asociado con una menor probabilidad de participación en la planeación fiscal riesgosa y este resultado es coherente con la predicción de la función de seguimiento, dado que es menos probable que los expertos en contabilidad del comité de auditoría aprueben una planificación fiscal riesgosa, por lo que concluyeron que un gobierno corporativo sólido reduce tanto la planeación fiscal general como la planeación fiscal arriesgada. Por lo tanto, las empresas que evalúan propuestas para reducir los impuestos encontrarán especialmente valioso el asesoramiento de miembros del consejo de administración con experiencia en contabilidad (Robinson et al., 2012).

Con base a los resultados de los estudios anteriores, se demuestra las ventajas de tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal dentro de uno de los comités importantes del consejo de administración, como lo es el de auditoría, sin embargo también resulta importante para aquellos casos de consejos de administración que por la importancia de las decisiones en materia fiscal, un comité más específico como órgano intermedio de apoyo a las funciones

y decisiones del consejo de administración, se encargue de analizar las decisiones materiales en materia fiscal, como lo es el comité fiscal.

Asimismo, Faley et al. (2018) señalaron en su estudio que encuestas recientes indican que la experiencia en la industria es la aptitud más solicitada para los consejeros de administración, además en su estudio se demuestra que las empresas que son difíciles de monitorear y asesorar para los no expertos tienen más probabilidades de nombrar consejeros de administración expertos en la industria. Asimismo, en dicho estudio se demuestra que la experiencia en la industria tiene un efecto positivo en el valor de la empresa, especialmente cuando los problemas de información son más graves. Del mismo modo, la experiencia en la industria del comité de auditoría ha ganado más importancia solo en los últimos años (Cohen et al., 2014).

Velte (2019) definió en su estudio a la experiencia en la industria como aquellos consejeros con al menos cinco años de experiencia laboral previa en la industria operativa de la empresa o al menos diez años de experiencia en la empresa actual o experiencia laboral previa en otra industria. Por ejemplo, de acuerdo a los resultados del estudio de Apergis (2019) sobre la rentabilidad de los bancos del Reino Unido, proporcionan evidencia de que, en general, los expertos financieros tienen un impacto beneficioso y los hallazgos indican que la experiencia financiera a nivel del consejo de administración puede ser muy importante para lograr un desempeño corporativo sólido y sostenible.

Un estudio reciente elaborado por Faley et al. (2018) nos puede ayudar a ejemplificar los impactos en las empresas por tener consejeros de administración con experiencia en la industria dado que, ya que aumento las inversiones en gastos de *R&D*, así como redujo la gestión de la administración de las ganancias reales basada en dichos gastos, por consecuencia, el aumento del gasto en este concepto mejoro el valor de las empresas, por lo tanto, las empresas con

conejeros de administración expertos en la industria recibieron más patentes por el mismo nivel de inversión/gasto por *R&D* y dicho gasto estuvo asociado con una menor volatilidad de las ganancias futuras y su valor fue mayor.

Por su parte, Keay (2017) describió cuatro etapas de la verdadera responsabilidad (*accountability* en inglés) del consejo de administración, la primera etapa requiere que los miembros del consejo de administración proporcionen información actualizada sobre las decisiones y acciones realizadas por ellos para que los accionistas puedan mantenerse al día ya que es imperativo mantenerlos informados sobre lo que está sucediendo con la empresa, por su parte, la segunda y tercera etapa requiere que los miembros del consejo de administración expliquen o justifiquen las acciones, omisiones y riesgos asumidos dentro de la empresa y permite a los accionistas cuestionar y evaluar el razonamiento brindado por los miembros del consejo de administración para diversas acciones tomadas dentro de la empresa y finalmente la etapa final permite a los accionistas imponer consecuencias al consejo de administración, dependiendo del resultado de las etapas dos y tres (Keay, 2017).

La capacidad general de resolución de problemas puede interactuar con el conocimiento para afectar la dimensión de calidad de la experiencia. Sin un nivel mínimo de capacidad de razonamiento, algunos conocimientos pueden ser difíciles de obtener y cualquier conocimiento que se posea tendría poco impacto (Bonner et al., 1992a), por lo que desde el concepto de difusión del conocimiento se sugiere que dicho conocimiento generado en un área de práctica (por ejemplo, impuestos) puede beneficiar a otras áreas de práctica (auditoría) y viceversa (Kinney et al., 2004).

Con base a lo anterior, podríamos señalar preliminarmente que los consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal son capaces de identificar y evaluar aquellas estrategias y planeaciones fiscales materiales,

riesgosas, agresivas e inciertas dado que sufrirían el mayor daño en su reputación profesional si fueran acusados de facilitar o simplemente no supervisar el impacto financiero material de estas decisiones que pudiesen considerarse como agresivas o con alto riesgo, del mismo modo, las empresas que evalúan propuestas para reducir los impuestos encontrarán especialmente valioso el asesoramiento de estos miembros del consejo de administración con *expertise* financiero-fiscal, incluso a través de un comité fiscal como órgano intermedio de apoyo a la toma de decisiones del consejo de administración.

Por otro parte, el rendimiento sobre activos, el logaritmo natural de activos totales para medir el tamaño de la empresa, el nivel de apalancamiento sobre los activos, así como la segmentación por industrias-sectores se utilizarán como las variables de control de acuerdo a los estudios realizados por Armstrong et al. (2012), Barnhart et al. (1994), Blouin (2014), Cheng (2008), Coles et al. (2008), Deslandes et al. (2019), García Martín & Herrero (2018), García-Ramos & García-Olalla (2011), Kaczmarek et al. (2015), Kyereboah-Coleman (2008), Kovermann & Velte (2019), Mak & Kusnadi (2005), Minnick & Noga (2010), Singh et al. (2018) y Terjesen et al. (2016).

2.3.5 Relación de las características del consejo de administración y su impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas

Con base al estudio del marco teórico del gobierno corporativo, se identificaron tres teorías principales que explican el propósito y el papel del consejo de administración, las cuales son la teoría de agencia, la teoría de administración y la teoría de la dependencia de recursos (Madhani, 2017).

La teoría de agencia o teoría de principal-agente generalmente es considerada como el punto de partida para el análisis del gobierno corporativo

(Drobetz et al., 2004; Zahra & Pearce, 1989) y esta teoría se encuentra entre las teorías dominantes de la organización y de la gestión económica (Bosse & Phillips, 2016).

La teoría de la corporación moderna y el análisis de la separación de la propiedad y el control de las corporaciones americanas son la base de la teoría de agencia, y esta se fundamentó en la separación de los principales poderes entre la propiedad y el control de las empresas, considerando que la administración y por ende la toma de decisiones en las empresas está cada vez más en las manos de los administradores, como agentes, y menos en la de los dueños o propietarios, como principales, dado que estos últimos delegan dicha autoridad, control y administración en el operación de los negocios.

La distinción entre la separación de los principales intereses y poderes de la propiedad y el control de las empresas se vuelve fundamental para entender la teoría de agencia, concepto introducido por primera vez por Jensen y Meckling (1976), considerando los efectos de la relación de principal-agente, así como los problemas, conflictos, riesgos y costos inherentes de agencia.

El estudio de Means (1931) sustenta la base de la teoría del problema de agencia derivado de la relación entre estos dos grupos. Por un lado, los propietarios y también conocido como principales, que tienen intereses particulares en la empresa, y por el otro lado, los administradores, también conocido como agentes y que tiene los poderes de la empresa, y que no necesariamente están alineados a los intereses de los propietarios ya que ambos tienen intereses divergentes de acuerdo a la separación de los principales poderes de propiedad y control sobre una empresa, ocasionando problemas, conflictos y costos de agencia, por tener potencialmente intereses diferentes, conocido también como desalineación de los intereses entre el principal, el agente y la empresa.

Los conflictos de intereses entre agente y principal pueden surgir por tres aspectos importantes, uno de ellos son las habilidades, el segundo es el comportamiento oportunista por parte de alguna de las partes y el tercero es el acceso de la información.

Podríamos señalar que los costos de agencia deberían formar parte de aquellos costos por hacer negocios mediante este modelo de gestión, es decir, a través de la relación de principal-agente, tomando en cuenta que el principal delega su autoridad y control en la toma de decisiones en las empresas y estos costos forman parte de esta relación y preferentemente debería de prevalecer el principio económico de tener un mayor retorno sobre la inversión (rendimiento mayor al costo/riesgo).

Con base a lo anterior, podríamos señalar que si no se controla o monitorea a los administradores (agentes), estos últimos puede llevarlos a emprender acciones que son perjudiciales para los accionistas (principales) en forma de riqueza perdida, sin embargo, el mecanismo del consejo de administración como parte del sistema de gobierno corporativo, debería de poder ayudar a las empresas en minimizar estos problemas y costos de agencia.

A los consejeros de administración generalmente se les percibe como la "columna vertebral" de un sistema de gobierno corporativo eficaz, ya que ellos tienden a mitigar los costos de agencia para la organización y recompensar al equipo de administración siempre que se consideran los intereses de los accionistas (Madhani, 2017), por lo tanto, el consejo de administración es visto como uno de los mecanismos internos centrales más importantes utilizados por los accionistas para monitorear las acciones y comportamientos del equipo directivo (los agentes) (Adams et al., 2010; Madhani, 2017; Mehrotra, 2015).

Con base a lo anterior, podríamos definir al gobierno corporativo como un sistema múltiple de reglas, prácticas, procesos, funciones y controles cuyo objetivo es monitorear los comportamientos, acciones, decisiones y apetito al riesgo del equipo directivo, para así poder navegar los riesgos inherentes en la toma de decisiones en los negocios y aprovechar las oportunidades asociadas con estas dimensiones y por ende vigilar la gestión y el desempeño de la administración y se garanticen la permanencia de la empresa y se aseguren los intereses de los accionistas y *stakeholders* a través del tiempo.

Asimismo, el consejo de administración al ser uno de los principales mecanismos que se usan dentro del sistema de gobierno corporativo eficaz, se buscan a través de estos lograr los siguientes objetivos principales:

- Salvaguardar y proteger los intereses de los accionistas (propietarios/dueños) y *stakeholders*.
- Monitorear el desempeño de la empresa para así garantizar la estabilidad y permanencia de la sociedad en el tiempo.
- Asegurarse en minimizar los riesgos, problemas, conflictos y costos de agencia.
- Introducir un sistema eficiente de gestión y control de riesgos que coadyube en la toma de decisiones del equipo directivo sobre el proceso adecuado de evaluación en rechazar, aceptar, mitigar o transferir los riesgos materiales.
- Regir el comportamiento de los administradores (agentes).

- Garantizar que los administradores actúen en el mejor interés de los accionistas, monitoreando el comportamiento y las acciones gerenciales y esta relación permanezca equilibrada.
- Se persigan objetivos que sean de interés para la compañía, sus accionistas y la sociedad en general y faciliten la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer la estabilidad financiera al largo plazo.

Por su parte, la teoría de administración es opuesta a la de agencia, dado que se sustenta sobre la base de que los intereses del administrador están alineados a los de los accionistas, por lo tanto, no existiría intereses divergentes ni aprovechamiento de su posición por acceso de información asimétrica. Podríamos mencionar también, que desde esta teoría, los objetivos del administrador es proteger y maximizar la riqueza de los accionistas a través del buen desempeño de la empresa dado los intereses afines entre las partes involucradas.

Con base en lo antes señalado, podríamos concluir preliminarmente que, como una mejor práctica, es recomendable ejercer el monitoreo de los comportamientos, acciones y decisiones de los administradores, aún y cuando esta teoría de administración se sustenta sobre el principio de que estos últimos están motivados para actuar en el mejor interés de los accionistas y no por metas individuales.

Por su parte, la teoría de la dependencia de recursos se basa en el principio de acceder a recursos externos y valiosos, como lo son una red de contactos adecuado, información, habilidades y componentes clave, reduciendo potencialmente la incertidumbre dentro de la empresa y proporcionar valor y podríamos indicar que uno de los pilares fundamentales de esta teoría es el alto potencial generador de riqueza por tener consejeros de administración con un

importante capital de relaciones y una vinculación traducida en red de contactos que pueda beneficiar a las empresas, generado negocios, contactos, economías de escala y sinergias positivas, entre otros, por estas características que aportan al sistema de gobierno corporativo, en adición a su experiencia.

Dentro de las cuatro características principales que se identificaron como variables independientes de interés en este estudio, el tamaño del consejo de administración (definido como el número de consejeros dentro del consejo) se considera uno de los factores más importantes cuando se trata de la estrategia de gobierno corporativo. Según Elsayed (2011) se han introducido diferentes argumentos en la literatura tanto a favor como en contra del tamaño (grande o pequeño) de los consejos de administración.

En este sentido, podríamos señalar que dentro de las principales desventajas de contar con un consejo de administración grande se encuentran la de ser menos eficientes, tienen menor cohesión grupal y discusiones menos sinceras sobre el desempeño gerencial, tienden a aumentar los costos de monitorear el comportamiento gerencial, mayores niveles de conflicto y pueden hacer que la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones sean más engorrosas que en grupos más pequeños.

Por otro lado, los consejos de administración más pequeños se ven como más cohesivos, más productivos y son monitores más efectivos de la supervisión del comportamiento gerencial, lo que se debe principalmente al hecho de que menos miembros generalmente resultan en una reducción de los problemas de comunicación y coordinación (Akbar et al., 2017; Coles et al., 2008; Jensen, 1993). Estas características podrían considerarse como una ventaja competitiva al tener una estructura de consejo de administración más delgada y ágil para la toma de decisiones y supervisión de la administración.

Asimismo, podríamos decir que ambos modelos de tamaño de consejo de administración tienen sus ventajas y desventajas, sin embargo, de la lectura realizada a estos estudios, aquellos consejos con toma de decisiones ágiles y supervisión cercana de la administración, se verá reflejado las aportaciones de estos en el valor y desempeño de las empresas.

En relación con la dualidad de funciones (roles) del *CEO*, también como presidente del consejo, se podría denominarlo como el paradigma de funciones dentro de la estructura de liderazgo de las organizaciones, en donde en principio se debería de tener mecanismos que soporten la separación entre la gestión y supervisión de las decisiones.

En este sentido, la estructura de liderazgo combinada del rol y funciones del *CEO* y del presidente del consejo de administración en una sola persona tiene mayores desventajas que ventajas dado los hallazgos que se tienen en diferentes estudios empíricos, como lo son el atrincheramiento y comportamientos oportunistas gerencial, por lo tanto, existe una mayoría de estudios que recomiendan las bondades de separar las funciones como parte de las mejores prácticas de negocios para realmente tener una separación entre la gestión, control y supervisión de las decisiones dentro de las empresas.

Con respecto a la característica de tener consejeros independientes dentro del consejo de administración de las empresas, estas últimas tienen mayores beneficios por incorporar el perfil y rol de los consejeros independientes a los consejos de administración dado el conjunto de recursos estratégicos que aportan este tipo de consejeros, como lo son la imparcialidad y objetividad al evaluar las decisiones de la dirección y ser en principio los guardianes de los intereses de los accionistas a través del monitoreo de la administración.

Finalmente, en cuanto al *expertise* en términos generales de los consejeros de administración, es importante la distinción entre la experiencia basada en el conocimiento y la experiencia basado en el desempeño dado las características particulares que cada consejero de administración pudiera llevar a la mesa de discusión y análisis en la toma de decisiones del consejo de administración.

El tener un equilibrio adecuado de consejeros de administración con habilidades y competencias, así como una amplia experiencia y conocimiento que ayuden en facilitar la toma de decisiones estratégicas de las empresas a las que sirven, resulta trascendental para poder cumplir con sus deberes y responsabilidades de manera efectiva y sobre todo que redunde positivamente en el desempeño de las empresas.

Asimismo, el tener consejeros de administración con *expertise* especializado en las materias de finanzas, contabilidad, auditoría y fiscal-impuestos resulta muy atractivo para desempeñar funciones financieras de supervisión y monitoreo dentro del consejo de administración.

Con base a los resultados de diversos estudios analizados, se demostró las ventajas de tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal dentro de uno de los comités importantes del consejo de administración, como lo es el de auditoría, sin embargo también resulta importante para aquellos casos de consejos de administración que por la importancia de las decisiones en materia fiscal es tener un comité más específico que analice las decisiones materiales en el ámbito fiscal, como lo puede ser el comité fiscal como órgano intermedio de apoyo en la toma de decisiones en el consejo de administración.

Finalmente, podríamos señalar preliminarmente que los consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal serán capaces de identificar y evaluar aquellas estrategias y planeaciones fiscales agresivas, materiales,

riesgosas e inciertas dado que sufrirían el mayor daño en su reputación profesional si fueran acusados de facilitar o simplemente no supervisar el impacto material de estas decisiones que pudiesen considerarse como agresivas o con alto riesgo, del mismo modo, las empresas que evalúan propuestas para reducir los impuestos encontrarán especialmente valioso el asesoramiento de estos miembros del consejo de administración con *expertise* y conocimiento financiero-fiscal, incluso a través del comité de auditoría o incluso por un órgano intermedio de apoyo a las decisiones del consejo de administración, como lo es el comité fiscal.

Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta el tipo de investigación, se plantean las hipótesis señaladas en el marco teórico y que se encuentran relacionadas a las variables de investigación. Posteriormente se presentan los datos, la muestra del estudio y la operacionalización tanto de las variables dependientes, medidas a través del *Enterprise Value*, del *Market Capitalization* y *GAAP ETR*, así como las variables independientes, medidas a través del tamaño del consejo de administración, dualidad de funciones del *CEO*, número de consejeros independientes y el *expertise* financiero-fiscal de los consejeros. Asimismo, se especifican las variables de control (rendimiento sobre activos, logaritmo natural de activos totales para medir el tamaño de la empresa, nivel de apalancamiento sobre los activos y segmentación por industrias/sectores) contenidas en los modelos y por último, se presenta el diseño y la metodología de investigación, las características principales de la misma; así como el método de análisis que se realizó en esta investigación.

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación se ubica dentro de las ciencias sociales y el enfoque es cuantitativo y cualitativo. Para determinar la asociación de las variables en la investigación se utiliza la estadística inferencial. Asimismo, la presente investigación es considerada descriptiva ya que busca detallar las características que servirán para precisar la dimensión del fenómeno bajo estudio. Del mismo modo es también de tipo correlacional ya que se busca identificar el grado de asociación o relación que existe entre las variables dependientes (*Enterprise Value*, *Market Capitalization* y *GAAP ETR*) y las variables independientes (tamaño del consejo de administración, dualidad de funciones del *CEO*, número de consejeros independientes y el *expertise* financiero-fiscal de los consejeros de administración) tomando como base investigaciones realizadas por Akbar et al.

(2017), Alanís Aguilar et al. (2019b), Albring et al. (2014), Armstrong et al. (2012), Blouin (2014), Bonner et al. (1992b), Boone et al. (2007), Coles et al. (2008), Deslandes et al. (2019) y (Kyereboah-Coleman, 2008), entre otros.

En capítulos anteriores se estableció que el objetivo principal de esta investigación es medir la magnitud de impacto que existe entre las variables antes citadas y para cumplir con el propósito descrito, se obtuvieron los datos de la muestra utilizando fuentes secundarias de información, a través de la base de datos de Bloomberg en donde se recolectaron y agruparon los datos que medirán a cada una de las variables propuestas en el modelo.

Para la obtención de la información se consultó la plataforma de Bloomberg, ya que cuenta con módulos o secciones correspondientes a indicadores de análisis financiero *FA* (*Financial Analysis* en inglés) y de gobierno corporativo (*ESG*). Sobre estos módulos se obtuvo información específica de las variables de estudio por cada empresa cuyas acciones cotizan en la bolsa de valores de México, por el periodo comprendido de los años de 2010 a 2020.

Se realizaron pruebas de normalidad en los datos y se efectuaron técnicas de estadística descriptiva para conocer las características de la muestra para las variables dependientes, independientes y de control. Para analizar el efecto de las variables independientes (tamaño del consejo de administración, dualidad de funciones del *CEO*, número de consejeros independientes y el *expertise* financiero-fiscal de los consejeros de administración) en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas (variables dependientes) se realizó como parte de la metodología, una regresión con datos panel que forma parte de las técnicas estadísticas del análisis multivariante.

Según Wooldridge (2010), el modelo de regresión con datos panel puede expresarse como:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 x_{it1} + \beta_2 x_{it2} + \beta_3 x_{it3} + \dots + u_{it},$$

donde:

β_0 es el intercepto.

β_1 es el parámetro asociado con x_1 .

β_2 es el parámetro asociado con x_2 , y así sucesivamente.

u es el término de error o perturbación.

Para determinar si las variables del modelo tienen un efecto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas se utilizó el estadístico *t-student* y un nivel de significancia del 10%, el cual es utilizado en la investigación científica de Deslandes et al. (2019). Dentro del estudio se presentan los resultados con nivel de significancia al 1% y 5%.

Asimismo, el *p-value* es el valor crítico que sirve para comprobar si se rechaza o no se rechaza la hipótesis nula propuesta en el modelo de esta investigación. La hipótesis nula de este proyecto se define a continuación: “El tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del CEO, el número de consejeros independientes y el *expertise* financiero-fiscal de los consejeros de administración, no inciden significativamente en el desempeño financiero y ni en el fiscal de las empresas”. El resultado del *p-value* menor a 0.10 establece que se debe de aplicar el rechazo de la hipótesis nula con un nivel de significancia del 10%. Los valores del *p-value* también se comprobaron en los diferentes niveles de significancia de 1% y 5%. Los resultados se exponen en el capítulo siguiente.

Del mismo modo, otro elemento relevante en el modelo de la investigación es la prueba de significancia global a través de la prueba F, en donde se utilizó un *p-value* del 5%. Valores menores al 5% soportarán el rechazo de la hipótesis nula considerando que el modelo no es significativo. Para determinar la proporción de la varianza de las variables dependientes, que es explicada por las variables independientes, se calculará el coeficiente de determinación ajustado con el objetivo de probar la calidad del modelo y la proporción de los resultados que pueden explicarse por el mismo.

Finalmente se realizará un análisis de escenarios y se presenta un análisis sectorial clasificando las industrias en Industrial, Materiales, Productos de Consumo, y se agrupó en Otros Sectores las industrias de Energía, Salud, Servicios de Telecomunicación, Servicios y Bienes de Consumo No Básico y Tecnologías de la Información y su efecto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas. Para la estimación de los modelos se emplea el software estadístico EViews 7 los resultados se presentan en el Capítulo 4.

El número total de la muestra del estudio es de 58 empresas cuyas acciones cotizan en la bolsa de valores de México. La composición de los datos, muestra y periodo de estudio se explicarán en la siguiente sección.

3.2 Hipótesis

Tomando en cuenta la pregunta de investigación: ¿Son determinantes en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas: el tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y el *expertise* financiero-fiscal de los consejeros de administración? La hipótesis nula que se pretende probar en esta investigación es la siguiente:

H_0 : El tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del CEO, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, no inciden significativamente en el desempeño financiero y ni en el fiscal de las empresas.

Por lo tanto, la hipótesis general será:

H_1 : El tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del CEO, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, inciden significativamente en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Para comprobar el efecto de las variables independientes (tamaño del consejo de administración, dualidad de funciones del CEO, número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración) en el desempeño financiero de las empresas, medido a través de la desviación estándar en el valor de la empresa (ENT_VAL) y en la capitalización de mercado del capital de la empresa (MKT_CAP), se presentan los modelos 1 y 2, respectivamente, como:

$$\begin{aligned}
 ENT_VAL_{it} = & \beta_0 + \beta_1 RETURN_ON_ASSET_{it} + \beta_2 LOG(BS_TOT_ASSET)_{it} + \\
 & \beta_3 BOARD_SIZE_{it} + \beta_4 CEO_DUALITY_{it} + B_5 PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR_{it} + B_6 EXP_CONO * \\
 & BOARD_SIZE_{it} + B_7 DEBT_TO_ASSETS_{it} + B_8 INDUSTRIAL_{it} + B_9 MATERIALES_{it} + \\
 & B_{10} PCTOS_CONSUMO_{it} + B_{11} OTHER_SECTORS_{it} + e_{it} \quad (1)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 MKT_CAP_{it} = & \beta_0 + \beta_1 RETURN_ON_ASSET_{it} + \beta_2 LOG(BS_TOT_ASSET)_{it} + \\
 & \beta_3 BOARD_SIZE_{it} + \beta_4 CEO_DUALITY_{it} + B_5 PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR_{it} + B_6 EXP_CONO * \\
 & BOARD_SIZE_{it} + B_7 DEBT_TO_ASSETS_{it} + B_8 INDUSTRIAL_{it} + B_9 MATERIALES_{it} + \\
 & B_{10} PCTOS_CONSUMO_{it} + B_{11} OTHER_SECTORS_{it} + e_{it} \quad (2)
 \end{aligned}$$

donde:

ENT_VAL_{it} = valor de mercado de la empresa i del período t calculado con base a la capitalización de mercado más el valor contable de la deuda neta y otros efectos del capital para evaluar el desempeño financiero

MKT_CAP_{it} = valor de capitalización de mercado de la empresa i del período t calculado con base al total de acciones en circulación multiplicada por precio de la acción al cierre de año correspondiente para evaluar el desempeño financiero

$RETURN_ON_ASSET_{it}$ = utilidad neta del ejercicio dividida con el promedio de los activos contables que mide el rendimiento sobre los mismos de la empresa i del período t

$LOG(BS_TOT_ASSET)_{it}$ = logaritmo natural del valor contable de activos totales de la empresa i del período t deflactado con el activo del periodo $t - 1$

$BOARD_SIZE$ = tamaño del consejo de administración de la empresa i del período t medido a través del número total de consejeros

$CEO_DUALITY$ = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa i del período t

$PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR$ = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa i del período t

$EXP_CONO * BOARD_SIZE$ = porcentaje de consejeros de administración con expertise financiero-fiscal y la interacción con el tamaño del consejo de administración de la empresa i del período t

$DEBT_TO_ASSETS$ = monto total de la deuda en relación con los activos de la empresa i del período t

$INDUSTRIAL$ = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Industrial y 0 para el resto de los sectores

$MATERIALES$ = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Materiales y 0 para el resto de los sectores

$PCTOS_CONSUMO$ = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Productos de Consumo y 0 para el resto de los sectores

$OTHER_SECTORS$ = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Energía, Salud, Servicios de Telecomunicaciones, Servicios y Bienes de Consumo No Básico y Tecnologías de la Información y 0 para el resto de los sectores

Asimismo, para comprobar el efecto de las variables independientes antes mencionadas en el desempeño fiscal de las empresas, medido a través de la desviación estándar de la *GAAP ETR*, se presenta el modelo 3, como:

$$\begin{aligned}
 EFF_TAX_RATE_{it} = & \beta_0 + \beta_1 RETURN_ON_ASSET_{it} + \beta_2 LOG(BS_TOT_ASSET)_{it} + \\
 & \beta_3 BOARD_SIZE_{it} + \beta_4 CEO_DUALITY_{it} + B_5 PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR_{it} + B_6 EXP_CONO * \\
 & BOARD_SIZE_{it} + B_7 DEBT_TO_ASSETS_{it} + B_8 INDUSTRIAL_{it} + B_9 MATERIALES_{it} + \\
 & B_{10} PCTOS_CONSUMO_{it} + B_{11} OTHER_SECTORS_{it} + e_{it} \quad (3)
 \end{aligned}$$

donde:

$EFF_TAX_RATE_{it}$ = tasa efectiva de impuestos de la empresa i del período t para evaluar el desempeño fiscal. Las demás variables fueron definidas en los modelos 1 y 2.

Se considero estos tres modelos con base a los estudios realizados por Armstrong et al. (2012), Barnhart et al. (1994), Blouin (2014), Cheng (2008), Coles et al. (2008), Deslandes et al. (2019), García Martín & Herrero (2018), Kyereboah-Coleman (2008), Kovermann & Velte (2019), Mak & Kusnadi (2005), Minnick & Noga (2010), Singh et al. (2018) y Terjesen et al. (2016).

De acuerdo a lo señalado en el capítulo 2 de este estudio, dos de las variables dependientes para medir la magnitud del impacto en el desempeño financiero de la empresa, están basadas en métricas de mercado, como lo son el valor de mercado (ENT_VAL) de la empresa y el valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (MKT_CAP) de acuerdo a los modelos estudiados por Cheng (2008) y Shawtari et al. (2016).

Por lo tanto, en nuestra investigación tomaremos el valor de la empresa (ENT_VAL), el valor de la capitalización de mercado del capital de la empresa (MKT_CAP) y la *GAAP ETR* calculados en la base de datos de Bloomberg antes mencionada, el cual efectúa la medición de estas variables de las empresas

públicas, conceptos ampliamente estudiados dentro de la investigación científica y que evalúan el impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

Tabla 3: Relación del signo esperado de las variables independientes con las dependientes

Descripción	Signo esperado
Un tamaño del consejo de administración tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.	+
La dualidad de funciones del CEO tiene un efecto negativo y significativo en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.	-
Consejeros independientes en el consejo de administración tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas	+
El <i>expertise</i> financiero-fiscal de los consejeros y su interacción con el tamaño del consejo de administración tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.	+

Fuente: Elaboración propia

3.3 Datos y muestra

La muestra utilizada en esta investigación se desarrolla para el caso de empresas públicas listadas en la bolsa de valores de México y que cotizan sus acciones a través del *ticket * MM Equity* en la base de datos de *Bloomberg*. El periodo de estudio de este análisis es el comprendido por los años de 2010 al 2020. El tamaño de la población está representado por un total de 145 empresas, de las cuales se eliminaron las empresas del sector financiero, debido a la normatividad expuesta en este tipo de empresas es distinta a las demás. Asimismo, de la muestra se eliminaron aquellas empresas que no contaban con información de gobierno corporativo en la base de datos de *Bloomberg*, y empresas que no se repiten en los años bajo estudio, quedando un total de 58

unidades de estudio con un *Market Capitalization* de \$6,775,417 Millones de pesos al 31 de diciembre de 2020.

Tabla 4: Cuadro de empresas por sector

Sector	Número de empresas	Porcentaje de la muestra
Industrial	20	35%
Materiales	13	22%
Productos de consumo	13	22%
Otros sectores	<u>12</u>	<u>21%</u>
Total	58	100%

Fuente: Elaboración propia utilizando clasificación de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

La información relacionada con el gobierno corporativo (*BOARD_SIZE*, *CEO_DUALITY*, *PCT_INDEPENDENT_DIRECTORS*), así como la información financiera de las empresas divulgada en los estados financieros (*BS_TOT_ASSET*, *ENT_VAL*, *MKT_CAP*), las razones financieras (*EFF_TAX_RATE*, *RETURN_ON_ASSET*), fueron tomados de la base de datos de Bloomberg.

Asimismo, en el caso de los datos de la variable de *expertise* financiero-fiscal (*EXP_CONO*) se obtuvieron a partir de la lectura de los informes anuales e información publicada en las sección de inversionistas de dichas empresas, identificando cada uno de los consejeros de administración de las empresas de la muestra de acuerdo a su nivel de estudios en licenciaturas, maestrías y/o doctorados afines a las acreditaciones profesionales en economía, contabilidad, auditoría, finanzas y/o negocios, lo anterior tomando como base los estudios realizados por Albring et al. (2014), Defond et al. (2005), Deslandes et al. (2019), Gore et al. (2011), Velte, (2019) y Robinson et al. (2012).

3.4 Operacionalización de las hipótesis

En la siguiente Tabla 5 se describen las variables que se utilizarán en estos tres modelos.

Tabla 5: Variables de la investigación y unidades de medición

Nombre	Definición	Tipo de variable	Unidad de medición
ENT_VAL	Desempeño financiero - Valor de mercado de la empresa calculado con base a la capitalización de mercado del capital de la empresa (MKT_CAP) más el valor contable de la deuda neta y otros efectos del capital	Dependiente	Valor numérico
MKT_CAP	Desempeño financiero - Valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (total de las acciones en circulación * precio de la acción al cierre del año)	Dependiente	Valor numérico
EFF_TAX_RATE	Desempeño fiscal - Tasa efectiva del ISR con base a la provisión de impuestos contable (suma del impuesto corriente e impuesto diferido/utilidad contable antes de impuestos)	Dependiente	Puntos porcentuales
BOARD_SIZE	Número de miembros (tamaño) del consejo de administración	Independiente	Valor numérico
CEO_DUALITY	Dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración)	Independiente	Dicotómica
PCT_INDEPENDIR	Porcentaje de consejeros independientes en el consejo de administración	Independiente	Puntos porcentuales
EXP_CONOC*BOARD_SIZE	Porcentaje de consejeros de administración con <i>expertise</i> financiero-fiscal y la interacción con el tamaño del consejo de administración	Independiente	Puntos porcentuales
RETURN_ON_ASSET	Utilidad neta del ejercicio/promedio de los activos contables que mide el rendimiento sobre los mismos	Control	Puntos porcentuales
DEBT_TO_ASSETS	Múltiplo de apalancamiento en porcentaje que define el monto total de la deuda en relación con los activos	Control	Puntos porcentuales

LOG_BS_T OT_ASSET	Logaritmo natural de activos totales para medir el tamaño de la empresa-determinado sobre el rendimiento (deflactado) del resultado de dividir el <i>MKT_CAP</i> y el <i>ENT_VAL</i> , respectivamente, entre los activos contables (<i>BS_TOT_ASSET</i>) del año anterior	Control	Valor numérico
INDUSTRIA L	Empresas clasificadas dentro del segmento/sector industrial	Control	Dicotómica
MATERIAL ES	Empresas clasificadas dentro del segmento/sector materiales	Control	Dicotómica
PDUCTOS CONSUMO	Empresas clasificadas dentro del segmento/sector productos del consumo	Control	Dicotómica
OTHER_SE CTORS	Agrupación de empresas clasificadas dentro del segmento/sector energía, salud, servicios de telecomunicaciones, servicios y bienes de consumo no básico y tecnologías de la información)	Control	Dicotómica

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de las posibles asociaciones de las variables que fueron elegidas, se utiliza el método estadístico de regresión con datos panel.

En este sentido, la característica fundamental de los datos panel es que se utilizan tanto observaciones de corte transversal como series temporales. También permite contar con un número mayor de observaciones incrementando los grados de libertad y reduciendo la colinealidad entre las variables independientes, aportando valiosa información que no se podría obtener con análisis individuales agrupando los datos en cortes transversales o en series de tiempo (Hsiao, 2003). Por lo que se podría decir que en los datos de panel está la dimensión del espacio y la del tiempo (Gujarati & Porter, 2010).

Por su parte Wooldridge (2010) señala en su libro que una base de datos de series de tiempo consiste de las observaciones de una o varias variables a lo

largo del tiempo y una característica fundamental de los datos de series de tiempo, que las hace más difíciles de analizar que los datos de corte transversal, es que rara vez, si acaso, puede suponerse que las observaciones económicas sean independientes en el tiempo.

Del mismo modo Wooldridge (2010) define que un conjunto de datos de panel (o datos longitudinales) consiste en una serie de tiempo por cada unidad de una base de datos de corte transversal y la característica fundamental que los distingue de las combinaciones de cortes transversales, es que durante un intervalo de tiempo se vigilan las mismas unidades de un corte transversal.

En resumen, los datos de panel enriquecen el análisis empírico de manera que no sería posible con sólo datos de corte transversal o de series de tiempo (Gujarati & Porter, 2010).

3.5 Metodología de análisis

Para probar las hipótesis se utilizará la metodología de datos panel. De acuerdo con Nerlove & Bales (1994), este tipo de análisis permite realizar inferencias más precisas, al incrementar los grados de libertad y reducir la colinealidad entre variables explicatorias, que como consecuencia, mejoran la eficiencia de los estimados econométricos al tener altas cantidades de datos. Otro factor relevante para el uso de este modelo es la heterogeneidad de las observaciones en relación al periodo de estudio en función al número de empresas. Los datos panel difieren de las series de tiempo regulares y su fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$y_{it} = \alpha + \beta x_{it} + u_{it}$$
$$i = 1, \dots, N \quad t = 1, \dots, T$$

Donde y_{it} es la variable dependiente, α es el intercepto, β es el vector $k \times 1$ de los parámetros a ser estimados por la variable independiente o explicativa, y x_{it} es el vector $1 \times k$ de las observaciones sobre la variable independiente, $t = 1, \dots, T$; $i = 1, \dots, N$. De acuerdo a Hsiao (1985) si los comportamientos individuales son similares sobre ciertas variables, los datos panel proveen la posibilidad de aprender el comportamiento individual, observando el comportamiento de otras variables.

Resulta importante mencionar que el modelo de datos panel tiene dos tipos de técnicas disponibles, una denominada como efectos fijos y la otra como efectos aleatorios. Los efectos fijos parten del supuesto de que existe una característica de la variable dependiente que se relaciona con otra variable independiente. Por otro lado, en los efectos aleatorios se asumen que no hay correlación entre las variables. Esto genera la corrección serial entre los efectos no observados y las variables independientes, las cuales asumen un valor de cero, pero en la mayoría de los casos esto no se cumple. Esto implica inconsistencia debido a las variables que omite el modelo de efectos aleatorios.

Wooldridge (2010) establece que aplicar la primera diferencia es sólo una de las muchas formas de eliminar el efecto fijo, a_i . Un método alternativo, que funciona mejor bajo ciertos supuestos, es la transformación de efectos fijos. Para ver lo que este método realiza, considere un modelo con una sola variable explicativa: para cada i ,

$$y_{it} = \beta_1 x_{it} + a_i + u_{it}, \quad t = 1, 2, \dots, T$$

Ahora, para cada i , se promedia la ecuación en el tiempo y se obtiene:

$$\bar{y}_i = \beta_1 \bar{x}_i + a_i + \bar{u}_i,$$

Donde $\bar{y}_i = T^{-1} \sum_{t=1}^T y_{it}$, y así sucesivamente. Como a_i permanece constante en el tiempo. Si se restan las ecuaciones anteriores para cada t , se obtiene:

$$y_{it} - \bar{y}_i = \beta_1 (x_{it} - \bar{x}_i) + u_{it} - \bar{u}_i, \quad t = 1, 2, \dots, T$$

o

$$c\ddot{y}_{it} = \beta_1 \ddot{x}_{it} + \ddot{u}_{it}, \quad t = 1, 2, \dots, T$$

Donde $\ddot{y}_{it} = y_{it} - \bar{y}_i$ son los datos con el tiempo deducido sobre t , y del mismo modo para \ddot{x}_{it} y \ddot{u}_{it} . La transformación de efectos fijos también se conoce como transformación intragrupal (*within* en inglés). Lo importante respecto a esta ecuación es que el efecto inobservable, a_i , ha desaparecido. Esto sugiere que se debe hacer una estimación combinada de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) de la ecuación. Un estimador de MCO combinados que se basa en las variables con el tiempo deducido se llama estimador de efectos fijos o estimador intragrupal (*within*). Este último nombre proviene del hecho de que en la ecuación, MCO utiliza la variación en el tiempo en y y x dentro (*within*) de cada observación de corte transversal.

La adición a la ecuación de más variables explicativas suscita pocos cambios. El modelo de efectos inobservables original es:

$$y_{it} = \beta_1 x_{it1} + \beta_2 x_{it2} + \dots + \beta_k x_{itk} + a_i + u_{it}, \quad t = 1, 2, \dots, T$$

Sencillamente se aplica la deducción del tiempo a cada variable explicativa, incluyendo a factores como las variables binarias temporales, y luego se realiza una regresión combinada de MCO utilizando todas las variables con el tiempo

deducido. La ecuación general con el tiempo deducido para cada i es, la cual se estima por MCO combinados.

$$\dot{y}_{it} = \beta_1 \dot{x}_{it1} + \beta_2 \dot{x}_{it2} + \dots + \beta_k \dot{x}_{itk} + \ddot{u}_{it}, \quad t = 1, 2, \dots, T$$

Por su parte el modelo de efectos aleatorios se da por sentado que el efecto inobservable a_i no se correlaciona con ninguna variable explicativa y la ecuación es la siguiente:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 x_{it1} + \dots + \beta_k x_{itk} + a_i + u_{it}, \text{Cov}(x_{itj}, a_i) = 0, \\ t = 1, 2, \dots, T; \quad j = 1, 2, \dots, k.$$

De hecho, los supuestos ideales de los efectos aleatorios incluyen todos los supuestos de efectos fijos más el requisito adicional de que a_i es independiente de todas las variables explicativas en todos los periodos (Wooldridge, 2010).

Para probar cuál de las dos técnicas es mejor para los modelos de esta investigación, se llevarán a cabo la prueba de Hausman (Hausman, 1976). La hipótesis nula de esta prueba es que no existe correlación entre las variables dependientes e independientes, por lo tanto, la técnica de efectos aleatorios predomina. Si se rechaza esta hipótesis se asume que sí existe una correlación entre las variables y el modelo de efectos fijos se ajusta mejor al modelo establecido.

Con el objetivo de conocer las características de la muestra, se obtienen los principales estimadores descriptivos: media, desviación estándar, asimetría y curtosis para las variables de desempeño financiero, desempeño fiscal, variables de control y de interés relacionadas con el gobierno corporativo. Para la estimación de los modelos se empleó el software EViews 7.

Con el objetivo de determinar la proporción de la varianza de las variables dependientes que es explicada por las variables independientes incluidas en el modelo se calcula el coeficiente de determinación ajustado R^2_{aj} que es el que considera el número de variables incluidas en el modelo.

Los modelos se probaron bajo los métodos de análisis presentados y en el siguiente capítulo se expondrán los resultados y hallazgos principales.

3.6 Conclusiones parciales

La metodología presentada anteriormente nos permite responder a la pregunta de investigación planteada y determina si existe relación entre uno de los mecanismos más utilizados dentro del sistema de gobierno corporativo, que es el consejo de administración, medido a través del tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y el *expertise* financiero-fiscal de los consejeros de administración y su impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas públicas listadas en las bolsas de valores de México durante el periodo comprendido de 2010 a 2020.

Para el desempeño financiero se utiliza la métrica del valor de la empresa (*ENT_VAL*) y el valor de la capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*) debido a que es una de las más utilizadas por los investigadores y más relevantes para los inversionistas y analistas financieros.

Asimismo, se utilizan las métricas de la *GAAP ETR* para medir el desempeño fiscal de las empresas considerando que son ampliamente utilizados en la investigación científica cuando se trata de medir el impacto en el desempeño financiero-fiscal de las empresas, en aquellos casos en donde las empresas utilizan medidas de planeación fiscal, agresividad fiscal, refugios fiscales, gestión

fiscal y evasión fiscal, conceptos ampliamente estudiados dentro de la investigación empírica y que evalúan el impacto en la rentabilidad, flujos de efectivo y valor de las empresas.

Capítulo 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan el análisis de los resultados obtenidos de la investigación comenzando por la estadística descriptiva, la correlación entre las variables y los resultados de los tres modelos de regresión con datos panel.

4.1 Estadística descriptiva y correlación de las variables

En la Tabla 6 se muestran las estadísticas descriptivas de la muestra y variables de esta investigación, como los son la media, desviación estándar, simetría o ausencia de esta (*skewness* en inglés) y curtosis.

Tabla 6: Estadísticas descriptivas

	ENT_VAL ⁽¹⁾	MKT_CAP ⁽²⁾	EFF_TAX_RATE ⁽³⁾	RETURN_ON_ASSET ⁽⁴⁾	LOG(BS_TOT_ASSET) ⁽⁵⁾	DEBT_TO_ASSETS ⁽⁶⁾	BOARD_SIZE ⁽⁷⁾	CEO_DUALITY ⁽⁸⁾	PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR ⁽⁹⁾	EXP_CO_NOC ⁽¹⁰⁾
Media	4.85	4.14	41.32	4.04	10.49	29.95	11.87	0.26	49.78	80.70
Des. Est.	0.44	0.41	4.15	0.55	0.06	1.23	0.14	0.02	0.67	0.77
Asimetría	4.62	5.45	14.77	-1.73	-0.09	9.64	0.62	1.12	0.18	-1.31
Curtosis	30.26	41.06	250.48	41.66	-0.03	152.07	0.37	-0.75	-0.56	1.44

(1) *ENT_VAL* = valor de mercado de la empresa *i* del período *t* calculado con base a la capitalización de mercado más el valor contable de la deuda neta y otros efectos del capital para evaluar el desempeño financiero.

(2) *MKT_CAP* = valor de capitalización de mercado de la empresa *i* del período *t* calculado con base al total de acciones en circulación multiplicada por precio de la acción al cierre de año correspondiente para evaluar el desempeño financiero.

(3) *EFF_TAX_RATE* = tasa efectiva de impuestos de la empresa *i* del período *t* para evaluar el desempeño fiscal.

(4) *RETURN_ON_ASSET* = utilidad neta del ejercicio dividida con el promedio de los activos contables que mide el rendimiento sobre los mismos de la empresa *i* del período *t*.

(5) *LOG(BS_TOT_ASSET)* = logaritmo natural del valor contable de activos totales de la empresa *i* del período *t* deflactado con el activo del periodo *t* - 1.

⁽⁶⁾ *DEBT_TO_ASSETS* = monto total de la deuda en relación con los activos de la empresa *i* del período *t*.

⁽⁷⁾ *BOARD_SIZE* = tamaño del consejo de administración de la empresa *i* del período *t* medido a través del número total de consejeros.

⁽⁸⁾ *CEO_DUALITY* = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa *i* del período *t*.

⁽⁹⁾ *PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR* = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa *i* del período *t*.

⁽¹⁰⁾ *EXP_CONOC* = porcentaje de consejeros de administración con expertise financiero-fiscal de la empresa *i* del período *t*.

Fuente: Elaboración propia

Con base a la muestra de 58 empresas podemos observar que la variable dependiente *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)* tiene una tasa efectiva de impuestos promedio del 41.32%, la cual representa que las empresas estuvieron divulgando en sus estados financieros, en promedio once puntos treinta y dos puntos porcentuales adicionales a la tasa nominal estatutaria-legal-corporativa de impuestos a las utilidades del treinta por ciento que teóricamente se debió pagar en México por esos años.

En relación a la variable independiente *BOARD_SIZE* podemos observar que la media del número de miembros del consejo de administración se encuentra en aproximadamente doce consejeros, lo cual significa que en la muestra de este estudio, el consejo de administración se considera grande, de acuerdo al estudio de Coles et al. (2008).

En cuanto a la variable independiente *CEO_DUALITY* podemos constatar que la media resultó en un porcentaje del 26% lo cual representa un promedio bajo de dualidad de funciones del CEO, tanto como director general de la empresa como presidente del consejo de administración, lo cual diversos teóricos, como lo es Boyd (1995) lo denominan como el paradigma de roles (funciones) dentro de la

estructura de liderazgo de las organizaciones, en donde en principio se debería de tener mecanismos que soporten la separación entre la gestión y supervisión de las decisiones.

Por su parte la variable independiente *PCT_INDEPENDENT_DIRECTORS* se obtuvo una media del 49.78% que representa un porcentaje alto de consejeros independientes dentro del consejo de administración y que según diversos teóricos, como lo es Fama & Jensen (1983) y Shleifer & Vishny (1997), entre otros, señalaron en sus estudios que una alta proporción de consejeros externos (independientes) en un consejo de administración podría mejorar el desempeño a través de su función de monitoreo, son más efectivos en el rol de control porque pueden ser menos susceptibles a la influencia del *CEO* (Dalton et al., 1999) y pueden proporcionar asesoramiento oportuno al *CEO* y a la administración en áreas donde el conocimiento es limitado o inexistente (Gabrielsson & Huse, 2005).

Por último, en la variable independiente *EXP_CONOC* podemos constatar que la media resulto en un porcentaje del 80.70% lo cual representa un promedio alto de tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal, el cual resulta clave en el análisis y toma de decisiones de aquellos asuntos financieros-fiscales materiales que presentan la administración al consejo de administración.

En relación a los resultados de asimetría de los datos o “*skewness*” (medida de asimetría en la distribución de probabilidad de los datos), en la muestra se identifica una inclinación hacia la derecha en la campana de distribución, considerando que los datos son mayores a cero y positivos. Por su parte, la curtosis, al no seguir valores de 0, indica que los datos no están distribuidos normalmente.

Para analizar si existen correlaciones altas que pudieran causar multicolinealidad en las regresiones, así como registrar asociaciones entre las

variables del consejo de administración y el resto de las variables se estimaron las correlaciones entre las variables utilizando el coeficiente de correlaciones de Pearson, el cual mide la relación lineal entre dos variables y puede tomar valores entre -1 y 1, donde -1 significa una correlación negativa perfecta y 1 una correlación positiva perfecta. Adicional al valor del coeficiente de Pearson se encuentra el p-value el cuál si su valor es menor a 0.05 indica que la correlación es significativa.

La Tabla 7 muestra la matriz de correlación de Pearson y los resultados indican que todas las variables están lejos de correlacionarse o con un bajo nivel de correlación, esto sugiere que es más probable que la multicolinealidad no sea un problema entre las variables.

Tabla 7: Correlaciones de las variables del modelo de desempeño financiero y el fiscal medido por el *Market Capitalization*, *Enterprise Value* y la *GAAP ETR*

	RETURN_ON_ASSET ⁽¹⁾	LOG(BS_TOT_ASSET) ⁽²⁾	DEBT_TO_ASSETS ⁽³⁾	BOARD_SIZE ⁽⁴⁾	CEO_DUALITY ⁽⁵⁾	PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR ⁽⁶⁾	EXP_CONOC ⁽⁷⁾
RETURN_ON_ASSET	1.00						
LOG(BS_TOT_ASSET)	-0.02	1.00					
DEBT_TO_ASSETS	-0.45	0.04	1.00				
BOARD_SIZE	0.05	0.30	0.05	1.00			
CEO_DUALITY	-0.10	-0.10	0.11	-0.04	1.00		
PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR	-0.01	-0.04	0.05	-0.18	0.06	1.00	
EXP_CONOC	0.01	-0.04	-0.03	0.11	0.18	0.24	1.00

(1) *RETURN_ON_ASSET*= utilidad neta del ejercicio dividida con el promedio de los activos contables que mide el rendimiento sobre los mismos de la empresa *i* del período *t*.

(2) *LOG(BS_TOT_ASSET)*= logaritmo natural del valor contable de activos totales de la empresa *i* del período *t* deflactado con el activo del periodo *t* – 1.

(3) *DEBT_TO_ASSETS* = monto total de la deuda en relación con los activos de la empresa *i* del período *t*.

⁽⁴⁾ *BOARD_SIZE* = tamaño del consejo de administración de la empresa *i* del período *t* medido a través del número total de consejeros.

⁽⁵⁾ *CEO_DUALITY* = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa *i* del período *t*.

⁽⁶⁾ *PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR* = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa *i* del período *t*.

⁽⁷⁾ *EXP_CONOC* = porcentaje de consejeros de administración con expertise financiero-fiscal de la empresa *i* del período *t*.

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados anteriores, no existe una correlación importante entre las variables.

4.2 Resultados empíricos de los modelos

De acuerdo a Wooldridge (2010), dado que los efectos fijos permiten una correlación arbitraria entre a_1 y las X_{itj} , mientras que los efectos aleatorios no, se considera ampliamente que los efectos fijos constituyen una herramienta más convincente para la estimación de los efectos *ceteris paribus*. No obstante, los efectos aleatorios se aplican en ciertas situaciones.

En relación con lo anterior, para efectos del desarrollo del modelo se considera que existen diferencias en los datos de la muestra para las empresas y los sectores, y que dichas diferencias pueden variar entre sí e influenciar a la variable dependiente bajo estudio. Para comprobar la anterior se llevaron a cabo diferentes pruebas que justifiquen el uso de datos panel como modelo y efectos aleatorios como parte de su variación.

Se realizó la prueba de Hausman (Hausman, 1976), como parte de la metodología de investigación, la cual permite determinar el modelo que mejor

represente a las variables. La hipótesis nula establece que el modelo de efectos aleatorios es óptimo para las variables, de lo contrario el modelo de efectos fijos se debe de utilizar. De acuerdo con la prueba, se obtuvo un *p-value* mayor a 0.05 por lo cual no se rechaza la hipótesis nula y el modelo de datos aleatorios es el adecuado para los datos panel.

Con base a la metodología de regresión con datos panel, se utilizó los modelos 1 y 2 para analizar el desempeño financiero de acuerdo con el valor de la empresa (*ENT_VAL*) y el valor de la capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*). Asimismo, en cuanto a la magnitud de impacto para analizar el desempeño fiscal de acuerdo con la *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*), se utilizó el modelo 3 con base a la metodología de regresión con datos panel.

Con base a los tres modelos anteriores, $i = 1, 2, \dots, 58$ unidades de corte transversal (empresas públicas listadas en la BMV seleccionadas) y $t = 1, 2, 11$ años (2010-2020).

A continuación, en la Tabla 8 se presentan los resultados de los tres modelos anteriormente señalados.

Tabla 8: Modelos de regresión con datos panel (efectos aleatorios)

	ENT_VAL		MKT_CAP		EFF_TAX_RATE	
RETURN_ON_A SSET ⁽¹⁾	0.124	(3.530) ***	0.132	(3.795) ***	-0.458	(-0.974)
LOG_BS_TOT_A SSET ⁽²⁾	-3.423	(-11.502) ***	-2.978	(-10.135) ***	-0.221	(-0.055)
DEBT_TO_ASSE TS ⁽³⁾	0.004	(0.319)	-0.001	(-0.046)	0.191	(1.070)
BOARD_SIZE ⁽⁴⁾	0.465	(2.048) **	0.316	(1.409)	6.201	(2.079) **
CEO_DUALITY ⁽⁵⁾	-0.004	(-0.004)	-0.117	(-0.126)	-7.977	(-0.629)
PCT_INDEP_DI R ⁽⁶⁾	0.001	(0.013)	-0.013	(-0.483)	0.450	(1.251)

EXP_CONOC* BOARD_SIZE ⁽⁷⁾	0.004	(1.699) *	0.004	(1.825) *	-0.057	(-2.182) **
INDUSTRIAL ⁽⁸⁾	-19.489	(-6.426) ***	-15.665	(-5.231) ***	-7.434	(-0.183)
MATERIALES ⁽⁹⁾	-9.698	(-3.170) ***	-6.528	(-2.161) **	16.237	(0.395)
PDCTOS CONSUMO ⁽¹⁰⁾	-19.035	(-6.224) ***	-15.035	(-4.979) ***	-11.582	(-0.282)
OTHER_SECTO RS ⁽¹¹⁾	-18.650	(-6.024) ***	-14.722	(-4.815) ***	-5.227	(-0.125)
CONS ⁽¹²⁾	49.131	(12.175) ***	42.307	(10.617) ***	4.530	(0.083)
R-SQUARED	0.4615		0.4100		0.0300	

Nota: p-value<0.10= *, p-value <0.05 = **, p-value <0.01: *** *t* values en paréntesis

(1) *RETURN_ON_ASSET*= utilidad neta del ejercicio dividida con el promedio de los activos contables que mide el rendimiento sobre los mismos de la empresa *i* del período *t*.

(2) *LOG(BS_TOT_ASSET)*= logaritmo natural del valor contable de activos totales de la empresa *i* del período *t* deflactado con el activo del periodo *t* – 1.

(3) *DEBT_TO_ASSETS* = monto total de la deuda en relación con los activos de la empresa *i* del período *t*.

(4) *BOARD_SIZE* = tamaño del consejo de administración de la empresa *i* del período *t* medido a través del número total de consejeros.

(5) *CEO_DUALITY* = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa *i* del período *t*.

(6) *PCT_INDEPENDENT_DIRECTOR* = dualidad de funciones/roles del CEO (liderazgo unitario como CEO y también como presidente del consejo de administración) de la empresa *i* del período *t*.

(7) *EXP_CONO * BOARD_SIZE* = porcentaje de consejeros de administración con expertise financiero-fiscal y la interacción con el tamaño del consejo de administración de la empresa *i* del período *t*.

(8) *INDUSTRIAL* = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Industrial y 0 para el resto de los sectores

(9) *MATERIALES* = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Materiales y 0 para el resto de los sectores.

(10) *PCTOS_CONSUMO* = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Productos de Consumo y 0 para el resto de los sectores.

⁽¹¹⁾ *OTHER_SECTORS* = variable dicotómica que toma el valor de 1 para el segmento/sector Energía, Salud, Servicios de Telecomunicaciones, Servicios y Bienes de Consumo No Básico y Tecnologías de la Información y 0 para el resto de los sectores.

⁽¹²⁾ *CONS* = Constante de la regresión.

Fuente: Elaboración propia, utilizando EViews 7

En el modelo 1 en donde se mide el impacto en el valor de mercado de la empresa (*ENT_VAL*), tanto el tamaño del consejo de administración, la interacción de este último con tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal, así como la segmentación por industrias, si resulto significativo y positivo, caso contrario a la dualidad de funciones del *CEO* y número de consejeros independientes.

Por lo que con base en este modelo 1 y las variables del tamaño del consejo de administración, la interacción de este último con tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y la segmentación por industrias, se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se comprueba de que existe un efecto de estas variables con el desempeño financiero y el fiscal al ser significativo al 5%, 10% y 1%, respectivamente.

Por su parte, en el modelo 2 en donde se mide los efectos en el valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*), el tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO* y el número de consejeros independientes, no tuvieron efecto significativo, sin embargo, tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración y la segmentación por industrias, si resulto significativo y positivo, resultando consistente con los hallazgos del modelo 1 anterior, salvo por la medición aislada de la variable del tamaño del consejo de administración.

Por lo que con base en este modelo 2 y las variables de tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración y la segmentación por industrias, se rechaza la hipótesis nula y por

lo tanto se comprueba de que existe un efecto de estas variables con el desempeño financiero y el fiscal al ser significativo al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

En ambos modelos 1 y 2 (*ENT_VAL*) y (*MKT_CAP*) los resultados de la R cuadrada ajustada y corregida con el error estándar, nos demuestran que se tiene una alta magnitud de influencia simultánea de las variables predictoras para describir y explicar tanto el valor de mercado (*ENT_VAL*), así como el valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*), como variables de respuestas.

En cuanto al modelo 3 en donde se mide el impacto en la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas (*EFF_TAX_RATE*), tanto el tamaño del consejo de administración, así como tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, resultaron significativos, así como con efecto positivo y negativo, respectivamente, el cuál es consistente con los hallazgos del modelo 1 (*ENT_VAL*), salvo el signo negativo que explicaremos más adelante, sin embargo, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y la segmentación por industrias, no resulto significativo.

Por lo que con base en este modelo 3 y las variables del tamaño del consejo de administración, así como tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se comprueba de que existe un efecto de estas variables con el desempeño financiero y el fiscal al ser significativo al 5%.

Los resultados de la R cuadrada ajustada y corregida con el error estándar de este último modelo, nos demuestran que se tiene una moderada magnitud de influencia simultánea de las variables predictoras para describir y explicar la tasa

efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)*, como variable de respuesta. Sin embargo, tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, resultado significativo pero con signo negativo, lo cual esto último representa tener un efecto positivo en la generación de valor y flujo de las empresas al pagarse menores tasas de impuestos efectivas *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)*, pero con el componente de la contribución-aportación de tener de consejeros con *expertise* financiero-fiscal que supervisan las decisiones de la administración.

En relación a las variables de control, rendimiento sobre activos (*RETURN_ON_ASSET*) y tamaño de la empresa (*LOG_BS_TOT_ASSET*), resultaron significativos y positivos en los modelos 1 y 2 que midieron el impacto tanto en el valor de mercado (*ENT_VAL*) de la empresa, así como en el valor de capitalización de mercado de capital de la empresa (*MKT_CAP*), sin embargo, en el modelo 3 donde se midió el impacto en la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)*, resultaron no significativos.

En cuanto a la variable de control sobre el nivel de apalancamiento sobre los activos (*DEBT_TO_ASSETS*), en los tres modelos, no resultaron significativos.

Vale la pena comentar que en los tres modelos, consistentemente resultado significativo, tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración.

Capítulo 5. CONCLUSIONES

Los impuestos constituyen un costo importante en hacer negocios, su monto tiene un impacto directo en la rentabilidad, liquidez y el valor de las empresas, y los administradores pueden utilizar una planeación fiscal y estrategias de minimización agresivas que afectan significativamente los resultados operativos y la posición financiera de la empresa (Deslandes et al., 2019).

Aquellas empresas con actividades o comportamientos catalogados con agresividad fiscal pueden afrontar importantes riesgos de reputación, disputas y litigios por parte de las autoridades fiscales, sobre todo en aquellas planeaciones o estrategias fiscales complejas o inciertas originando el oportunismo empresarial que no necesariamente representa una mejora de la rentabilidad o en un aumento de los flujos de efectivo de las empresas, ya que la planeación fiscal agresiva puede resultar en un nivel inaceptable de riesgo fiscal (Guenther et al., 2017).

Asimismo, estas actividades o comportamientos podrían agregar complejidad a los informes financieros y a las divulgaciones de las empresas, reduciendo así la transparencia y aumentando la incertidumbre y volatilidad con respecto al rentabilidad y flujo de efectivo futuro de la empresa.

La *GAAP ETR*, es ampliamente utilizada en la investigación científica cuando se trata de medir el impacto en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas en aquellos casos en donde se utilizan medidas de planeación fiscal, agresividad fiscal, refugios fiscales, gestión fiscal y evasión fiscal, tomando en cuenta que las mismas capturan la variación en las actividades o comportamientos de planeación de los impuestos corporativos.

Con base en lo anterior, los *CEO* y el consejo de administración de grandes empresas están considerando cada vez más la gestión del riesgo fiscal como

parte de su gobierno corporativo general, ya que la forma en que una empresa administra dicho riesgo puede afectar su desempeño financiero y su reputación (OECD, 2009), especialmente en aquellos casos en donde las estructuras fiscales complejas no eran transparentes para el consejo de administración ni para los accionistas (Friese et al., 2008).

Los principios de buen gobierno corporativo deben extenderse a la actitud de la corporación hacia sus obligaciones tributarias y no solo se trata de si una corporación debe tratar de minimizar su carga tributaria, sino más bien de la responsabilidad del consejo de administración de evaluar los riesgos financieros y de reputación asociados con cualquier estrategia fiscal en particular (Owens, 2008).

Un buen sistema de gobierno corporativo es necesario para una gestión de riesgos eficaz, ya que esencialmente proporciona la flexibilidad necesaria para responder a amenazas y oportunidades imprevistas (Armeanu et al., 2017).

A los consejeros de administración generalmente se les percibe como la "columna vertebral" de un sistema de gobierno corporativo eficaz, ya que ellos tienden a mitigar los costos de agencia para la organización y recompensar al equipo de administración siempre que se consideran los intereses de los accionistas (Madhani, 2017), por lo tanto, el consejo de administración es visto como uno de los mecanismos internos centrales más importantes utilizados por los accionistas para monitorear las acciones y comportamientos del equipo directivo (Adams et al., 2010; Madhani, 2017; Mehrotra, 2015).

Dentro de las razones citadas como debilidades en las estructuras del gobierno corporativo se encuentran: una toma de riesgos excesiva, una compensación de incentivos sesgada para los altos ejecutivos con experiencia y el predominio de una cultura del consejo de administración que valora las ganancias

a corto plazo sobre el desempeño sostenido a largo plazo (Claessens & Yurtoglu, 2015).

La interacción entre la composición del consejo de administración (es decir, una proporción más alta de consejeros independientes en el consejo de administración) y el establecimiento de un sistema eficaz de gestión de riesgos y controles internos reducen conjuntamente la agresividad fiscal, tomando en cuenta que el consejo de administración es el responsable en última instancia de implementar políticas, procesos y sistemas para garantizar que el riesgo fiscal se minimice en la empresa, de acuerdo con los resultados del estudio realizado por Richardson et al. (2013).

Esto implica el asegurarse de que la empresa no participe en actividades diseñadas principalmente para evitar el pago de impuestos corporativos (Erle, 2008; Hartnett, 2008; Schön, 2008) y las autoridades fiscales consideran que la gestión del riesgo fiscal es responsabilidad del consejo de administración (Richardson et al., 2013).

El involucramiento limitado del consejo de administración y de los accionistas puede llevar a las compañías a la bancarrota por la limitada participación, en la gestión de una estrategia de supervisión de las decisiones fiscales en las compañías considerando la toma significativa de riesgos financieros y reputacionales (Owens, 2008). Los riesgos fiscales principalmente se pueden presentar en forma de pagos de impuestos imprevistos, altas sanciones y pueden afectar gravemente la liquidez y la rentabilidad de las empresas (Friese et al., 2008).

Asimismo, las diferentes partes interesadas exigen suficiente información de cómo se controlan los riesgos fiscales, se implementa el sistema de gestión de estos y se supervisa la conducta corporativa en la toma de decisiones. Lo anterior

surgió dado la relevancia de que el consejo de administración establezca un sistema de gobierno corporativo transparente en toda su empresa a raíz de los escándalos corporativos como el de Enron y WorldCom (Erle, 2008).

De acuerdo con Keay (2017), la verdadera responsabilidad (*accountability*) del consejo de administración requiere que los miembros proporcionen información actualizada sobre las decisiones y acciones realizadas por ellos para que los accionistas puedan mantenerse al día, ya que es imperativo mantenerlos informados sobre lo que está sucediendo en la empresa. Asimismo, se requiere que los miembros del consejo de administración expliquen o justifiquen las acciones, omisiones y riesgos asumidos dentro de la empresa y permite a los accionistas cuestionar y evaluar el razonamiento brindado por ellos por las diversas acciones tomadas dentro de la empresa, y en su caso, permite imponer consecuencias (Keay, 2017).

Las tendencias y mejores prácticas internacionales recomendadas principalmente por la OCDE, en materia de complejos, constantes y dinámicos cambios regulatorios fiscales y su incorporación a la legislación local, así como el incremento en los actos de fiscalización consistentes y dirigidos por parte de las autoridades fiscales, las cuales buscan principalmente disuadir, mitigar y desincentivar la erosión de las bases imponibles y el traslado indebido de beneficios, están impactando la ejecución del plan estratégico de crecimiento y rentabilidad de las empresas, si estas últimas no tienen un marco robusto de identificación, análisis y evaluación de posturas y riesgos fiscales materiales que ayuden al consejo de administración, a la alta dirección y a su equipo directivo en tres aspectos principales:

- (1) la adecuada supervisión de la toma de decisiones influenciada por cambios regulatorios fiscales.

- (2) minimizar las posturas y riesgos fiscales materiales asociados a la toma de decisiones a través de un sistema de contrapesos.
- (3) y la evaluación del impacto de estos en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas.

En el caso de México, los contribuyentes sufren el impacto de estas tendencias en materia fiscal que buscan mitigar la erosión de las bases imponibles y el traslado indebido de beneficios que no cuentan con la infraestructura de activos, personal, substancia económica y razones de negocio que sean comercialmente validas, entre otros casos, debido a la implantación de diferentes reglas encaminadas a proteger e incrementar la recaudación, reducir y desincentivar la erosión de las bases fiscales y el traslado de utilidades o beneficios, así como la inclusión de reglas generales y específicas antiabuso, anti elusión, anti evasión y anti defraudación fiscal, incorporadas a la normatividad interna por las reformas fiscales de 2020 a 2022.

Asimismo, esta situación ha originado desembolsos extraordinarios en el pago del ISR y accesorios, ha disparado a la alza la tasa efectiva de impuestos, ha disminuido tanto la rentabilidad reflejada en las utilidades después de impuestos como el saldo de efectivo neto generado y disponible para actividades de operación, y por lo tanto, se han tenido menos recursos económicos libres (flujo de efectivo) para actividades de operación, inversión y para evaluar en su caso el pago de dividendos como retorno de la inversión a los accionistas, entre otros efectos adyacentes relevantes en la toma de decisiones de los negocios.

Como parte de un sistema eficaz de gobierno corporativo implantado dentro de las empresas, el tener un adecuado marco de identificación, análisis, evaluación y control de riesgos fiscales-financieros materiales derivados de la toma de decisiones gestionadas por la administración (alta dirección) en

actividades recurrentes y extraordinarias de cumplimiento y planeación fiscal, mismos que tendría que ser supervisados diligentemente por el consejo de administración, coadyubarían en minimizar los impactos negativos en el valor y flujo de efectivo de las empresas.

Los consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal serán capaces de identificar y evaluar aquellas estrategias y planeaciones fiscales agresivas, materiales, riesgosas e inciertas dado que sufrirían el mayor daño en su reputación profesional si fueran acusados de facilitar o simplemente no supervisar el impacto material de estas decisiones que pudiesen considerarse como agresivas o con alto riesgo, del mismo modo, las empresas que evalúan propuestas para reducir los impuestos encontrarán especialmente valioso el asesoramiento de estos miembros del consejo de administración con *expertise* y conocimiento financiero-fiscal, incluso a través del comité de auditoría o incluso por un órgano intermedio de apoyo a las decisiones del consejo de administración, como lo es el comité fiscal.

El tener un equilibrio adecuado de consejeros de administración con habilidades y competencias, así como una amplia experiencia y conocimiento que ayuden en facilitar la toma de decisiones estratégicas de las empresas a las que sirven, resulta trascendental para poder cumplir con sus deberes y responsabilidades de manera efectiva y sobre todo que redunde positivamente en el desempeño de las empresas.

Asimismo, el tener consejeros de administración con *expertise* especializado en las materias de finanzas, contabilidad, auditoría y fiscal-impuestos resulta muy atractivo para desempeñar funciones financieras de supervisión y monitoreo dentro del consejo de administración.

Con base a los resultados de diversos estudios analizados, se demostró las ventajas de tener consejeros de administración con *expertise* financiero-fiscal dentro de uno de los comités importantes del consejo de administración, como lo es el de auditoría, sin embargo también resulta importante para aquellos casos de consejos de administración que por la importancia de las decisiones en materia fiscal es tener un comité más específico que analice las decisiones materiales en el ámbito fiscal, como lo puede ser el comité fiscal como órgano intermedio de apoyo en la toma de decisiones en el consejo de administración.

Con base a lo anterior, resulta importante el supervisar y monitorear las decisiones materiales a ser llevadas a cabo por la administración (c-suite), incluyendo a los CTO, ya que son los responsables de uno de los mayores gastos en el estado de resultados y por ende de uno de los principales desembolsos de efectivo de las empresas (Armstrong et al., 2012).

En este sentido, a continuación presentamos la Tabla 9 relacionado con la identificación conceptual de los principales impactos de los impuestos a las utilidades (ISR) medido a través de la *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)* en los estados financieros básicos de las empresas:

Tabla 9: Mapa conceptual resumen de los principales impactos de los impuestos a las utilidades (ISR) medido a través de la GAAP ETR en los estados financieros básicos

Estado financiero	Impacto de los impuestos a las utilidades	
	Activos	Pasivos
Estado de situación financiera (balance general)	ISR por recuperar	ISR por pagar
	Impuestos a la utilidad diferido por recuperar (activo por impuestos diferidos/DTA)	Impuestos a la utilidad diferido por pagar (pasivo por impuestos diferidos/DTL)
		Capital
		Capital ganado
		Utilidad neta del ejercicio

		Utilidades retenidas acumuladas
Estado de resultados	Ingresos	Top line (antes de impuestos/ <i>pre-tax</i>)
	-Costo de ventas, gastos, costo integral de financiamiento, etc.	
	=Utilidad antes de impuestos	
	-Impuestos a la utilidades	ISR del ejercicio (desembolsos de efectivo/ <i>cash-tax</i>) +- impuestos diferidos (movimiento contable sin desembolso de efectivo (<i>non-cash tax</i>))
	=Utilidad neta del ejercicio	Bottom line (después de impuestos/ <i>after-tax</i>) – rentabilidad contable
Estado de variaciones en el capital contable	Capital ganado	
	Utilidad neta del ejercicio	Bottom line (después de impuestos/ <i>after-tax</i>) – rentabilidad contable
	Utilidades retenidas acumuladas	
Estado de flujos de efectivo	Flujo neto de efectivo generado, utilizado y disponible para las:	
	Actividades de operación	
	Capital neto de trabajo (NWC)	
	Impuestos a las utilidades pagados	ISR del ejercicio (desembolsos de efectivo/ <i>cash-tax</i>)
	Actividades de inversión	
	de capital (<i>CAPEX</i>),	
	de operación (<i>OPEX</i>),	
	transacciones de fusiones y adquisiciones (<i>M&A</i>)	
	Actividades de financiamiento	
	Préstamos	
Intereses		
Dividendos		

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, a continuación mostramos la Tabla 10 relacionado con la identificación conceptual de los principales impactos de los impuestos a las utilidades (ISR) en la determinación del valor de la empresa y del capital de

conformidad con la metodología de valuación de flujos descontados a valor presente *DCF* (*Discounted Cash Flow Methodology* en inglés):

Tabla 10: Mapa conceptual resumen de los principales impactos de los impuestos a las utilidades (ISR) en la determinación del valor de la empresa y del capital de conformidad con la metodología de valuación de flujos de efectivo descontados a valor presente (*DCF methodology*)

<i>DCF methodology</i>	<i>WACC</i>
Procedimiento de cálculo indicativo del valor de la empresas (enterprise value) conforme a la metodología de valuación de flujos de efectivo descontados a valor presente (<i>DCF methodology</i>):	Procedimiento de cálculo indicativo del costo de la deuda como uno de los dos componentes en el cálculo del <i>WACC</i> :
= Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (UAFIRDA/ <i>EBITDA</i> - <i>earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i>)	= Tasa de interés en financiamientos
-Inversiones de capital (<i>CAPEX</i>)	x Tasa de ISR corporativa
-Impuestos a las utilidades (<i>Taxes</i>)	= Efecto fiscal de la deducibilidad de los intereses en financiamientos (asumiendo toda la deuda/préstamos que generan intereses son deducibles o no se encuentran limitados)
+Capital neto de trabajo (<i>NWC</i>)	= Tasa de interés en financiamientos
= Flujo de caja libre a valor presente (<i>free cash flow</i>)* <i>WACC</i>	-Efecto fiscal de la deducibilidad de los de intereses en financiamientos (asumiendo toda la deuda/préstamos que generan intereses son deducibles o no se encuentran limitados)
+ Valor terminal (terminal value) a valor presente	=Costo de la deuda después de impuestos
= Valor de la empresa (enterprise value) conforme a la metodología de valuación <i>DCF</i>	+Costo del capital
-Deuda neta y otras partidas de capital	= <i>WACC</i>
= Valor del capital (<i>equity value</i>)	

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo mostrado en las dos tablas anteriores, es importante asegurarse de que el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas estén al tanto de lo que está en juego en la gestión de los impuestos dentro de las organizaciones (Owens, 2008), por lo que resulta trascendente recordar que los consejos de administración son los responsables del liderazgo corporativo de las empresas sin interferencia real en las operaciones diarias, que son deberes del *CEO* y los altos ejecutivos, y su papel incluye la responsabilidad de representar los intereses de los accionistas de la empresa, brindar

asesoramiento a la alta dirección y servir como mecanismo de control mediante el monitoreo del desempeño de los ejecutivos y la empresa (Zahra & Pearce, 1989), por lo que al realizar estas actividades, los consejeros pueden mejorar el desempeño de sus empresas y pueden servir como una fuente de asesoramiento y actuar como disciplinarios (Adams et al., 2010).

5.1 Discusión de resultados

El objetivo de esta investigación fue analizar la magnitud de los efectos del tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración; y como estos elementos del consejo de administración (mecanismo del gobierno corporativo) impactan tanto el desempeño financiero como el fiscal de las empresas. Para complementar lo anterior, se llevó a cabo un análisis de la industria por segmentación.

La pregunta de investigación que se buscó responder fue la siguiente: ¿Son determinantes en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas: el tamaño del consejo de administración, la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes y tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración? Los resultados obtenidos en los modelos presentados ayudan a explicar el problema bajo estudio y comprueban la teoría de agencia.

Como resultado de esta investigación, en los tres modelos analizados, tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, consistentemente resultó significativo, por lo que a continuación presentamos la Tabla 11 relacionado el resumen de los principales hallazgos de esta interacción y su interpretación:

Tabla 11: Mapa conceptual resumen de los principales hallazgos de tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración

Impacto económico de las decisiones fiscales inspiradas en planeaciones o estrategias fiscales, con efectos materiales permanentes y temporales por implantar medidas que buscan abatir (eliminar), atenuar (reducir) o diferir (posponer) la carga tributaria con diferentes efectos durante el tiempo	<i>Toma de decisiones de la administración con o sin consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración</i>	
	con:	sin:
<i>Expertise</i> financiero-fiscal de los consejeros (conocimiento y desempeño) y su interacción con el tamaño del consejo de administración	+	-
Tasa efectiva de impuestos a las utilidades (<i>ETR</i>)	-	+
Riesgo	-	+
Rendimiento	+	-
Ahorros netos	+	-
Exposición a posiciones fiscales inciertas (<i>UTP</i>) y contingencias fiscales	-	+
Solvencia	+	-
Liquidez	+	-
Rentabilidad contable reflejada en la utilidad neta del ejercicio que se presenta en el estado de resultados y en el de variaciones en el capital contable dentro del capital ganado	+	-
Rentabilidad de mercado reflejada en el:		
<i>Market Capitalization (equity value)</i>	+	-
<i>Enterprise value</i>	+	-
Generación de riqueza/valor reflejado en el patrimonio	+	-

Fuente: Elaboración propia

El tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración contribuye en la debida supervisión de los riesgos financieros de aquellas posturas fiscales materiales que constantemente se están considerando ejecutar por la administración de las empresas ante la operación diaria del negocio y los constantes, complejos y dinámicos cambios regulatorios, así como en la evaluación diligente y menor exposición a riesgos por

posiciones fiscales inciertas *UTP (Uncertain Tax Positions* en inglés) y por consiguiente en contingencias fiscales, lo anterior teniendo un impacto positivo en la generación potencial de mayores utilidades netas después de impuestos, mayor solvencia, mayor liquidez y mayor rentabilidad, por consiguiente en la creación y generación de mayor valor y flujo dentro de las empresas.

Del mismo modo, en el ámbito de la generación potencial de mayor liquidez por tener una mayor generación de flujo de efectivo en caja disponible dentro de las empresas, tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración contribuye en la generación de mayor margen de maniobra para la toma de decisiones en la administración por necesidades y compromisos de flujo en capital de trabajo, inversión, financiamiento, y en su caso en el retorno de la inversión a los accionistas, por ejemplo vía dividendos o recompra de acciones, debido al valor agregado que aportan estos consejeros con *expertise* financiero-fiscal en la generación de mayores utilidades netas después de impuestos dentro de las empresas y que se tendrían mayores flujos de efectivo disponibles para estas decisiones de inversión, financiamiento, capital de trabajo y retorno de la inversión.

Asimismo, en principio los impuestos a la utilidad inciden directa y significativamente en el valor de los flujos de efectivo en caja disponibles para la determinación del valor de la empresa (*ENT_VAL*) y del capital (*MKT_VAL*) de conformidad con la metodología *DCF*, así como en el costo de la deuda después de impuestos de conformidad al cálculo de uno de los componentes del costo promedio ponderado de capital *WACC (Weighted Average Cost of Capital* en inglés).

En contraste a los principales hallazgos de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, a falta de apoyo especializado del consejo de administración con consejeros con

expertise financiero-fiscal, generaría un impacto negativo importante en el desempeño financiero y el fiscal de las empresas debido a la falta de supervisión de los riesgos financieros de aquellas posturas fiscales materiales que constantemente se están considerando y ejecutando por la administración de las empresas, así como en la falta de evaluación diligente y mayor exposición a riesgos de *UTP* y consecuentemente a la generación de contingencias fiscales, lo anterior teniendo un impacto negativo, por la generación potencial de menores utilidades netas después de impuestos, menor solvencia, menor liquidez y menor rentabilidad, por consiguiente en la creación y generación de menor valor y flujo dentro de las empresas.

Asimismo, tomando en cuenta que los impuestos a la utilidad inciden directa y significativamente en el valor de los flujos de efectivo en caja libre disponibles para la determinación del valor de la empresa (*ENT_VAL*) y del capital (*MKT_CAP*) de conformidad con la metodología *DCF*, en el ámbito de la generación de liquidez por tener una menor generación de flujo de efectivo disponible dentro de las empresas, al no tenerse consejeros de administración con conocimiento financiero-fiscal contribuye potencialmente en la generación de menor margen de maniobra para la toma de decisiones en la administración, necesidades y compromisos de flujo en inversión, financiamiento, capital de trabajo y en su caso en el retorno de la inversión a los accionistas, por ejemplo vía dividendos o recompra de acciones, debido a la falta de valor agregado que pueden aportar estos consejeros con *expertise* financiero-fiscal en la generación potencial de mayores utilidades netas después de impuestos dentro de las empresas y que por consiguiente se tendrían menores flujos de efectivo disponibles para las citadas decisiones de inversión, financiamiento y capital de trabajo.

La misma suerte resultaría en principio en un cálculo más costoso del *WACC*, bajo el escenario de la falta de valor agregado que pueden aportar estos consejeros con *expertise* financiero-fiscal en las decisiones de financiamiento

considerando un costo de la deuda después de impuestos mayor por consecuencia de la no deducibilidad de intereses por estructuras de financiamiento con alto riesgo, en caso de que sea aplicable y no se haya llevado a cabo la diligencia debida en dichas estructuras, lo anterior de acuerdo al cálculo de uno de los componentes del *WACC*.

En el caso concreto de una empresa pública mexicana como lo es Fomento Económico Mexicano SAB de CV (2021) y como resultado de un acuerdo llegado con el SAT, para resolver diferencias interpretativas, sin acción judicial, en relación con impuestos pagados fuera de México sobre dividendos del extranjero recibidos antes de 2020, manifestó una tasa efectiva de impuestos consolidado del 76.7% sobre las utilidades reportadas al 31 de diciembre de 2020, considerando que esta situación origino un desembolso extraordinario en el pago del ISR; disparo a la alza la tasa efectiva de impuestos; disminuyo la rentabilidad reflejada en las utilidades después de impuestos, y por lo tanto, la empresa tuvo menos recursos económicos disponibles para actividades de operación, inversión y flujo de efectivo disponible para evaluar el pago de dividendos como retorno de la inversión a los accionistas, entre otros efectos adyacentes para ese ejercicio contable antes analizado.

Dentro de la supervisión y análisis diligente que el consejo de administración debe de estar proporcionando relacionado con el marco de identificación, evaluación y control de riesgos fiscales-financieros materiales derivados de la toma de decisiones gestionadas por la administración (equipo directivo) en actividades recurrentes y extraordinarias de cumplimiento y planeación fiscal, es relevante mencionar que operativamente y cotidianamente la administración está constantemente buscando ejecutar ideas y oportunidades de economías de escala y sinergias fiscales que los lleven a cumplir con objetivos de eficiencia de recursos, tales como abatir (eliminar), atenuar (reducir) o diferir (posponer) la carga tributaria (en nuestra investigación denominada como

impuesto a las utilidades medido a través de la *EFF_TAX_RATE* (GAAP ETR) y que según sea el caso, tienen impactos permanentes o temporales en la determinación de dicha tasa efectiva que pagan las empresas.

Desde esta visión, en la Tabla 12 mostramos un resumen conceptual de los principales impactos cuantitativos y cualitativos de la función de cumplimiento y planeación fiscal dentro de las organizaciones y como resultado de los principales hallazgos de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración sobre las decisiones tomadas para la administración y que tienen un impacto en el valor y flujo de las empresas:

Tabla 12: Mapa conceptual resumen de los principales hallazgos de tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración en actividades específicas de cumplimiento y planeación fiscal

Impacto económico de las decisiones fiscales inspiradas en planeaciones o estrategias fiscales y su relación con el cumplimiento fiscal (<i>tax compliance</i>) dado los efectos materiales permanentes y temporales por implantar medidas que buscan abatir (eliminar), atenuar (reducir) o diferir (posponer) la carga tributaria con diferentes efectos durante el tiempo	<i>Toma de decisiones de la administración con o sin consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración</i>	
	con:	sin:
<i>Expertise</i> financiero-fiscal de los consejeros (conocimiento y desempeño) y su interacción con el tamaño del consejo de administración	+	-
Tasa efectiva de impuestos a las utilidades (<i>ETR</i>)	-	+
Riesgo	-	+
Rendimiento	+	-
Ahorros netos	+	-
Exposición a posiciones fiscales inciertas (<i>UTP</i>) y contingencias fiscales		
Efecto cuantitativo:		
Económico	-	+
Operacional	-	+
Transaccional	-	+
Estructura y modelo de negocios	-	+

Efecto cualitativo:		
Archivo de defensa (<i>defense file</i>)	-	+
Reputacional	-	+
Controversias	-	+
Disputas	-	+
Litigios	-	+
Delitos	-	+
Penas	-	+
Elusión, evasión y/o defraudación	-	+
Indicadores <i>ESG</i>	-	+
Percepción	-	+
Referencia (<i>benchmark</i>) vs competencia dentro de la industria (<i>peers</i>)	-	+

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 13 mostramos un resumen conceptual de los principales impactos financieros, bajo el principio contable de devengado (*accrual basis* en inglés) y de flujo de efectivo (*cash-flow* en inglés) del reconocimiento de los impuestos diferidos a través de los años (presente/actual y futuro) en función de que la administración está constantemente buscando ejecutar ideas y oportunidades de economías de escala y sinergias fiscales que los lleven a cumplir con objetivos de eficiencia de recursos, tales como abatir (eliminar), atenuar (reducir) o diferir (posponer) la carga tributaria *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*) y que según sea el caso, tienen impactos permanentes en la determinación de la tasa efectiva de impuestos que pagan las empresas y que en algunos casos están inspirados por prácticas de planeación fiscal que pudiera catalogarse como agresivas.

Tabla 13: Mapa conceptual resumen de los principales impactos financieros (bajo el principio contable de devengado-*accrual basis*) y de flujo de efectivo (*cash-flow*) del reconocimiento de los impuestos diferidos a través de los años (presente y futuro)

Año presente (actual)		Año futuro	
Impacto en el estado de situación financiera/balance general (balance sheet)	Impacto en el estado de resultados (P&L/income statement) Impacto sobre el principio contable de devengado No desembolso (non-cash tax payment)	Impacto en el estado de flujo de efectivo (free cash flow statement) Impacto en flujo de efectivo Desembolso real (cash-tax payment)	Impacto en el estado de resultados (P&L/income statement) Impacto sobre el principio contable de devengado No desembolso (non-cash tax payment)
Impuestos a la utilidad diferido por recuperar (activo por impuestos diferidos-DTA)	Ingreso por impuesto diferido (<i>deferred tax income</i>). Ingreso contable	Reducción en el pago (desembolso) del ISR del ejercicio (<i>current tax</i>)	Gasto por impuesto diferido (<i>deferred tax expense</i>). Gasto contable
Impuestos a la utilidad diferido por pagar (pasivo por impuestos diferidos-DTL)	Gasto por impuesto diferido (<i>deferred tax expense</i>). Gasto contable	Aumento en el pago (desembolso) del ISR del ejercicio (<i>current tax</i>)	Ingreso por impuesto diferido (<i>deferred tax income</i>). Ingreso contable

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la ejecución de la función de cumplimiento y planeación fiscal dentro de las organizaciones y como resultado de la implantación de ideas y oportunidades de economías de escala y sinergias fiscales que los lleven a cumplir con objetivos de eficiencia de recursos, tales como abatir (eliminar), atenuar (reducir) o diferir (posponer) la carga tributaria y que según sea el caso, tienen impactos permanentes o temporales en la determinación de la *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)* que pagan las empresas y que en algunos casos están inspirados por prácticas de planeación fiscal que pudiera catalogarse como agresivas; considerando los principales hallazgos de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración sobre las decisiones tomadas para la administración y que tienen un impacto en el valor y flujo de las empresas, se vuelve importante que los consejeros con *expertise* financiero-fiscal supervisen oportunamente el impacto presente/actual y futuro en los estados financieros y la divulgación en las notas de estas transacciones, así como la repercusión en el futuro en materia de posibles

desembolsos de efectivo por el reconocimiento de partidas temporales o permanentes que lleguen a materializarse, desde una perspectiva de la normatividad contable por el reconocimiento de los impuestos a las utilidades desde la perspectiva impuestos diferidos.

En adición al caso antes citado de Fomento Económico Mexicano SAB de CV (2021), otras empresas en México, tales como: América Móvil SAB de CV (2020), Wal-Mart de Mexico SAB de CV (2020a), BBVA Bancomer SA (2021), Fresnillo PLC (2020), Grupo LALA SAB de CV (2021), Genomma Lab Internacional SAB de CV (2021) y Grupo Elektra SAB de CV (2022) tuvieron un impacto relevante en el pago de montos extraordinarios de ISR y sus accesorios, así como los efectos correspondientes en la determinación de la tasa efectiva de impuestos en las utilidades de las empresas.

Lo anterior como parte del aumento de mayores, consistentes, dirigidos y focalizados actos de fiscalización de las autoridades fiscales sobre las empresas y la entrada en vigor de complejos, constantes y dinámicos cambios en las regulaciones con mayor grado de sofisticación y complejidad, algunas de ellas inspiradas en tendencias y mejores prácticas internacionales en materia fiscal que buscan mitigar la erosión de las bases imponibles y el traslado indebido de beneficios que no cuentan con la infraestructura de activos, personal, substancia económica y razones de negocio que sean comercialmente validas, entre otros casos, debido a la implantación de diferentes reglas generales antiabuso y su incorporación a la normatividad interna por las reformas fiscales de 2020 a 2022.

Como ya lo hemos mencionado anteriormente, tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración contribuye en la debida supervisión de los riesgos financieros de aquellas posturas fiscales materiales que constantemente se están considerando por la administración de las empresas ante la operación diaria del negocio, análisis

de oportunidades y ante los consistentes cambios regulatorios y reformas fiscales, y no solo se tiene un impacto positivo por la generación potencial de mayores utilidades netas después de impuestos, mayor solvencia, mayor liquidez y mayor rentabilidad por la evaluación diligente de menor exposición al riesgo de *UTP* y en su caso de contingencias fiscales, sino que también desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, se tendría un impacto positivo por la generación potencial de menor exposición a riesgos con repercusiones en impactos económicos, operacionales, estructuras y modelos de negocio, transaccionales, reputacionales, controversias, disputas, litigios, evasión, defraudación, penas, entre otros importante efectos, por consiguiente en la potencial creación y generación de mayor valor y flujo dentro de las empresas.

También resulta importante resaltar el contraste entre los enfoques y objetivos opuestos de la relación tributaria, es decir, entre el sujeto activo (autoridad) y el sujeto pasivo (contribuyente, a través de la administración -c-suite- y su consejo de administración) de esta relación, los cuales los mostramos en la siguiente Tabla 14, tomando en cuenta los hallazgos encontrados en esta investigación que convalidan la importancia de tener consejeros con *expertise* financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, como parte del sistema de gobierno corporativo, dado las consecuencias negativas de no tenerlos:

Tabla 14: Mapa conceptual resumen de algunos de los principales enfoques y objetivos opuestos de la relación tributaria

<i>Sujeto activo (autoridad fiscal)</i>	<i>Sujeto pasivo (contribuyente a través de la alta dirección y consejo de administración)</i>
Recaudación	Maximización de ahorros neto (costo-incluyendo de oportunidad-vs beneficio)
Fiscalización	Eficiencia de los recursos
Constantes y complejos cambios regulatorios:	Liquidez
en normas de divulgación (transparencia),	Solvencia
anti-abuso,	Enfoque de rentabilidad y crecimiento/expansión de

anti-elusión,	los negocios
anti-evasión,	Creación y generación de valor para mantenerse competitivos
anti-defraudación fiscal	Gestión del riesgo
Desincentivar la erosión de las bases fiscales y el traslado indebido de utilidades o beneficios	Mejor asignación de activos y solidez financiera
Maximizar las bases fiscales (por ejemplo, resultado/utilidad fiscal base para el pago del ISR)	Minimizar las bases fiscales (por ejemplo, resultado/utilidad fiscal base para el pago del ISR)
Mayores utilidades antes de impuestos	Mayores utilidades después de impuestos
Mayor flujo de efectivo neto antes de impuestos	Mayor flujo de efectivo neto después de impuestos
Flujos de efectivo presentes mayores=mayor recaudación	Mejor valuación del negocio con flujos positivos de efectivo futuros después de impuestos
	Mayor retorno de la inversión a los accionistas
	Mayores flujos de efectivo disponibles después de impuestos para actividades de:
	operación (NWC),
	inversión (OPEX, CAPEX, M&A),
	reinversión (inyecciones de capital y recompra de acciones)
	financiamiento (pago de deuda e intereses)
	pago de dividendos
	Conducción eficaz y responsable de los negocios de la sociedad para lograr la permanencia de la empresa en el largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos opuestos enlistados y contrastados anteriormente convalidan la importancia de contar con un adecuado sistema de contrapesos como parte de los mecanismos de buen gobierno corporativo sustentado en la teoría de agencia.

Del mismo modo, resulta importante comentar conceptual y direccionalmente sobre las principales fuerzas, motivadores y abusos que se pueden presentar en las decisiones fiscales con alto riesgo (agresivas) dentro de las empresas, los cuales los mostramos en la siguiente Tabla 15.

Tabla 15: Mapa conceptual resumen de algunas de las principales fuerzas, motivadores y abusos en las decisiones fiscales con alto riesgo (agresivas) dentro de las empresas

<i>Fuerzas y motivadores del apetito a decisiones fiscales con alto riesgo (agresivas):</i>	<i>Abusos en la toma de decisiones fiscales con alto riesgo (agresivas):</i>
Indicadores clave de desempeño (<i>key performance indicators-KPI</i>) y resultados (<i>key performance results-KPR</i>) de los administradores basados en razones financieras de:	Tasa efectiva de impuestos (<i>ETR</i>) baja
rentabilidad,	Utilización de paraísos fiscales
crecimiento,	Agresividad fiscal
solventia,	Evasión fiscal
liquidez (flujo de efectivo),	Abuso del uso de transacciones entre partes relacionadas (precios de transferencia) para el traslado de beneficios
generación de valor,	Ayuda fiscal indebida del estado (<i>state aid</i>)
tasa de crecimiento anual compuesto (<i>compounded annual growth rate-CAGR</i>),	Debilidad en el marco de control interno
tasa efectiva de impuestos (<i>ETR</i>) baja	Desconocimiento y falta de experiencia
Asimetría de información	Lagunas y mecanismos indeseables
Problemas de agencia (propiedad vs control)	Utilización de transacciones artificiales
Paquete de compensación/incentivos basados en resultados	Cortoplacismo gerencial
Plan de compensación con base en acciones de la empresa	Asesores agresivos
	Beneficios indebidos de contabilidad financiera
	Manipulación de ejecutivos con objetivos de contabilidad financiera
	Poder y control de la administración vs dueños/propietarios

Fuente: Elaboración propia

Algunas de las principales fuerzas, motivadores y abusos que se pueden presentar en las decisiones fiscales con alto riesgo (agresivas) dentro de las empresas y que enlistamos y contrastamos anteriormente, convalidan de nuevo la importancia de tener con un adecuado sistema de contrapesos como parte de los mecanismos de buen gobierno corporativo sustentado en la teoría de agencia.

Asimismo, es relevante preciar que existen también otros factores externos que pueden impactar la tasa efectiva de impuestos *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*) que

pagan las empresas y que no en todos los casos están bajo control de la administración ni del consejo de administración, pero sí de como ambos pueden anticiparse de manera conjunta, proactiva y diligente en algunos de esos efectos para que no impacten negativamente o su impacto sea menor en el valor y liquidez de la empresa. En este sentido, en la siguiente Tabla 16 mostramos conceptual y direccionalmente algunos de los factores exógenos que pueden impactar la tasa efectiva de impuestos *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*) que pagan las empresas:

Tabla 16: Mapa conceptual resumen de algunos de los factores exógenos que pueden impactar la tasa efectiva de impuestos que pagan las empresas

Algunos factores exógenos que impactan la tasa efectiva de impuestos (ETR):

- Constantes y complejos cambios regulatorios en materia fiscal (locales e internacionales)
- Exposición a la competencia y operación en mercado nacional e internacional
- Estructura sofisticada de operación geográfica
- Complejidad en la cadena de suministro y de valor
- Disrupción en los modelos de negocio
- Transacciones complejas e inusuales
- Exposición a indicadores económicos (por ejemplo, tasas de inflación, tipos de cambio, tasas de interés, producto interno bruto, inversión extranjera, consumo, etc.)
- Perfil fiscal de la empresa y de la administración en relación a los riesgos
- Asociaciones con terceros (por ejemplo, fondos de inversión, gobierno, entre otros)
- Digitalización de la economía y los negocios
- Cambios en materia ambiental y social (*ESG*)

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en el caso solamente de los resultados de la variable del tamaño del consejo de administración (*BOARD_SIZE*), tanto en el modelo 1 en donde se mide el impacto en el valor de mercado de la empresa (*ENT_VAL*) como en el modelo 3 en donde se mide el impacto en la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*), si resultado significativo y positivo, caso contrario al modelo 2 en donde se mide los efectos en el valor de

capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*). Lo anterior lo interpretamos en que el mercado no le da peso a esta variable considerando que puede existir otros factores externos como pueden ser el sentimiento de mercado, fundamentales económicos, entre otros.

En lo que respecta a la segmentación por industrias, tanto en el modelo 1 en donde se mide el impacto en el valor de mercado de la empresa (*ENT_VAL*) como en el modelo 2 en donde se mide los efectos en el valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*), si resulto significativo y positivo, caso contrario al modelo 3 en donde se mide el impacto en la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*). Lo anterior lo podemos interpretar en que el mercado si le da peso a esta variable considerando que las tasas efectivas de impuestos podrían resultar ser diferentes por segmento en donde operan las empresas dado las peculiaridades de inversión, incentivos y modelos de negocio, entre otros factores, caso contrario al modelo 3 de la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*), ya que no se le da peso considerando que la tasa nominal estatutaria-corporativa de impuestos a las utilidades es del 30% y es la misma para todo tipo de empresas en México independientemente de su segmentación por industrias, sin embargo, esta se ve impactada por el nivel de inversiones que se tenga en subsidiarias en el extranjero con diferentes tasas de ISR que se estén pagando en sus jurisdicciones o países, diferencias permanentes, entre otros casos.

En relación a las variables de control, rendimiento sobre activos (*RETURN_ON_ASSET*) y tamaño de la empresa (*LOG_BS_TOT_ASSET*), resultaron significativos y positivos en los modelos 1 y 2 que midieron el impacto tanto en el valor de mercado (*ENT_VAL*), así como en el valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*), sin embargo, en el modelo 3 donde se midió el impacto en la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*), no resultaron significativos.

En los tres modelos analizados, tanto la dualidad de funciones del *CEO*, el número de consejeros independientes, así como la variable de control sobre el nivel de apalancamiento sobre los activos (*DEBT_TO_ASSETS*), consistentemente no resultaron significativos, lo que se traduce en que dichas variables no influyen de manera significativa en las variables analizadas de interés de acuerdo a los datos, muestra y periodo analizados.

5.2 Hallazgos

Uno de los principales hallazgos de esta investigación, con base en lo señalado en la sección anterior y de conformidad con los datos, muestra, periodo y resultados analizados en los tres modelos, es el tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración, lo cual resultaron consistentemente significativos, por lo que podemos concluir que con estos hallazgos se confirma la importancia de tener estos miembros con estas características dentro del sistema de gobierno corporativo; por lo que en la medida en que se incrementen ambas variables en las empresas, mayores serán los impactos a favor de las mismas, caso contrario, se generarían consecuencias menores o negativas en caso de no tenerlos o reducir el tamaño del consejo y la presencia de estos tipos de consejeros.

Lo anterior resulta importante tomando en cuenta la entrada en vigor de complejos, constantes y dinámicos cambios en las regulaciones con mayor grado de sofisticación y complejidad, algunas de ellas inspiradas en tendencias y mejores prácticas internacionales en materia fiscal que buscan mitigar la erosión de las bases imponibles y el traslado indebido de beneficios que no cuentan con la infraestructura de activos, personal, substancia económica y razones de negocio que sean comercialmente validas, entre otros casos, debido a la implantación de diferentes reglas generales antiabuso y su incorporación a la normatividad interna

por las reformas fiscales de 2020 a 2022 y las que en su caso estén por implantarse en el futuro, así como del aumento de mayores, consistentes, dirigidos y focalizados actos de fiscalización de las autoridades fiscales sobre las empresas.

Con base al hallazgo anterior, también resulta interesante evaluar la conveniencia de tener un comité fiscal especializado en la materia como órgano intermedio de apoyo al consejo de administración, como parte de las mejores prácticas de negocio, tomando en cuenta los resultados significativos y consistentes encontrados en esta investigación sobre tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración.

El par de comentarios anteriores lo podemos sustentar sobre las bases de la evidencia encontrada sobre el impacto significativo de la debida supervisión de los riesgos financieros de aquellas posturas fiscales materiales que constantemente se están considerando ejecutar por la administración de las empresas ante la operación diaria del negocio y los consistentes cambios regulatorios, así como en la evaluación diligente y menor exposición a riesgos por *UTP* y por consiguiente en contingencias fiscales, lo anterior teniendo un impacto positivo potencial en la generación de mayores utilidades netas después de impuestos, mayor solvencia, mayor liquidez, mayor rentabilidad, menor repercusiones en exposiciones a riesgos con impactos económicos, operacionales, de estructura y modelos de negocio, transaccionales, reputacionales, controversias, disputas, litigios, evasión, defraudación, penas, entre otros importante efectos, por consiguiente y en principio en la creación y generación de mayor valor y flujo dentro de las empresas.

Del mismo modo, en el ámbito de la generación de mayor liquidez por tener una mayor generación de flujo de efectivo en caja disponible dentro de las

empresas, tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración contribuye en la generación de mayor margen de operación para la toma de decisiones en la administración, necesidades y compromisos de flujo en inversión, financiamiento, capital de trabajo y en el retorno de la inversión a los accionistas, por ejemplo vía dividendos o recompra de acciones, debido al valor agregado que aportan estos consejeros con *expertise* financiero-fiscal en la generación de mayores utilidades netas después de impuestos dentro de las empresas y que se tendrían mayores flujos de efectivo disponibles para estas importantes decisiones de inversión, financiamiento, capital de trabajo y retorno de inversión a los accionistas.

Asimismo, tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración incidirán directa y significativamente en el monto de los flujos futuros de efectivo en caja disponibles para la determinación del valor de la empresa (*ENT_VAL*) y del capital (*MKT_VAL*) de conformidad con la metodología *DCF*, así como en el costo de la deuda después de impuestos de conformidad al cálculo de uno de los componentes del *WACC*, considerando el impacto del efecto de los impuestos a la utilidad debidamente monitoreados por el consejo y sus miembros con este conocimiento financiero-fiscal.

Dentro de la ejecución de la función de cumplimiento y planeación fiscal dentro de las organizaciones y como resultado de la evaluación en la ejecución de ideas y oportunidades de economías de escala y sinergias fiscales que los lleven a cumplir con objetivos de eficiencia de recursos, tales como abatir (eliminar), atenuar (reducir) o diferir (posponer) la carga tributaria y que según sea el caso, tienen impactos permanentes o temporales en la determinación de la *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*) que pagan las empresas, considerando los principales hallazgos de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración sobre las decisiones tomadas para la

administración y que tienen un impacto en el valor y flujo de las empresas, se vuelve importante que los consejeros con expertise financiero-fiscal supervisen oportunamente el impacto presente y futuro en los estados financieros y la divulgación en las notas de estas transacciones, así como la repercusión en el futuro en materia de posibles desembolsos de efectivo por el reconocimiento de partidas permanentes que lleguen a reversarse por discrepancias de criterio con lo autoridad fiscal o partidas temporales que lleguen a materializarse en el futuro.

Algunos de los principales objetivos, fuerzas, motivadores y abusos que se pueden presentar en las decisiones fiscales con alto riesgo (catalogadas también como agresivas) dentro de las empresas y que enlistamos y contrastamos anteriormente, convalidan la importancia de tener con un adecuado sistema de contrapesos como parte de los mecanismos de buen gobierno corporativo sustentado en la teoría de agencia

En el caso solamente de la variable del tamaño del consejo de administración (*BOARD_SIZE*), tanto en el modelo 1 en donde se mide el impacto en el valor de mercado de la empresa (*ENT_VAL*) como en el modelo 3 en donde se mide el impacto en la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE* (*GAAP ETR*), si resultado significativo y positivo, caso contrario al modelo 2 en donde se mide los efectos en el valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*). Lo anterior lo interpretamos que el mercado no le da peso a esta variable considerando que puede existir otros factores externos como lo pueden ser el sentimiento de mercado, fundamentales económicos, entre otros.

En lo que respecta a la segmentación por industrias, tanto en el modelo 1 en donde se mide el impacto en el valor de mercado de la empresa (*ENT_VAL*) como en el modelo 2 en donde se mide los efectos en el valor de capitalización de mercado del capital de la empresa (*MKT_CAP*), sí resultado significativo y positivo, caso contrario al modelo 3 en donde se mide el impacto en la tasa efectiva de

impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)*. Lo anterior lo podemos interpretar en que el mercado si le da peso a esta variable considerando que las tasas efectivas de impuestos podrían resultar ser diferentes por segmento en donde operan las empresas dado las peculiaridades de inversión, incentivos y modelos de negocio, caso contrario al modelo de la tasa efectiva de impuestos a las utilidades de las empresas *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)*, ya que no se le da peso considerando que la tasa nominal estatutaria-corporativa de impuestos a las utilidades es del 30% y es la misma para todo tipo de empresas en México independientemente de su segmentación por industrias.

No obstante lo anterior, vale la pena comentar que no se incluyeron como variables sujetas a análisis, por lo tanto son delimitaciones de este estudio, la magnitud de impacto de las figuras: 1) del comisario; (2) del comité de auditoría, finanzas, planeación, riesgos y de cumplimiento, así como de sus integrantes, como órgano intermedio de apoyo a las decisiones del consejo de administración; (3) del comité fiscal operativo o consultivo, así como de sus integrantes, que pudieran tener implantado como órgano auxiliar de apoyo en la toma de decisiones del consejo de administración y/o c-suite como parte de las mejores prácticas de negocio; (4) la del auditor externo e (5) interno; así como variables por: (6) diversidad de género, (7) la edad y (8) la compensación a la alta dirección y a los consejeros de administración, así como (9) consejeros de administración cruzados (*interlocking directors*) y/o incrustados (*embedded*), (10) los años de servicio y (11) la frecuencia del número de reuniones en los consejos de administración; del mismo modo no se analizaron: (12) empresas privadas, (13) personas morales no contribuyentes y (14) empresas del sistema-sector financiero en México; (15) periodo de medición distinto al mencionado en este estudio, así como aquellas (16) empresas públicas cuyas acciones no se encuentran listadas en las bolsas de valores de México, así como aquellas (17) empresas que si cotizan pero que quedaron fuera de la muestra a analizar.

5.3 Líneas de investigación

Asimismo, en esta investigación se utilizaron indicadores de desempeño financiero en función al valor de mercado de la empresa, así como solamente un indicador de desempeño fiscal en función de la tasa efectiva de impuestos a las utilidades *EFF_TAX_RATE (GAAP ETR)*, por lo que se recomienda ampliar el estudio a otros indicadores o razones de desempeño financiero basado en los valores o rendimientos contables de las empresas, tales como: *ROA*, retorno de la inversión *ROI (Return on Investment en inglés)*, retorno de la inversión sobre indicadores de medición ambiental, social y de gobierno corporativo *SROI o ESG (Social Return on Investment o Environmental, Social and Governance en inglés)*, retorno sobre el capital invertido *ROIC (Return on Invested Capital en inglés)*, rentabilidad del capital empleado *ROCE (Return on Capital Employed en inglés)*, rentabilidad sobre el capital *ROE (Return on Equity - en inglés)*, la relación entre el precio de las acciones y su utilidades *P/E ratio (Price-to-Earnings en inglés)*, utilidad por acción *EPS (Earnings Per Share en inglés)*, dividendos pagados, montos erogados por gastos de *capital CAPEX (Capital Expenditures en inglés)* y gastos operativos *OPEX (Operational Expenditures en inglés)*, entre otros.

En lo que respecta al desempeño fiscal, se recomienda también ampliar el estudio a otros indicadores, tales como: *CASH ETR*, *UTP*, contingencias fiscales divulgadas, activo por impuestos diferidos *DTA (Deferred Tax Asset en inglés)*, pasivo por impuestos diferidos *DTL (Deferred Tax Liabilities en inglés)*, reserva de valuación *VA (Valuation Allowance en inglés)* sobre los *DTA*, *PTU*, impacto financiero, incluido su análisis a valor presente, de la utilización de los recursos económicos por el no desembolso o reducción en el pago del impuesto a las utilidades por haber tomado una decisión que se tradujo en una postura o posición fiscal y que posteriormente la autoridad fiscal audito y cobro el pago del mismo a través de los actos de fiscalización, potencial adopción en México de las reglas globales contra la erosión de las bases imponibles *GloBE (Global Anti-Base*

Erosion en inglés) de acuerdo con el Segundo Pilar emitido por la OECD (2021), efecto de la digitalización de la función fiscal, así como los potenciales efectos de la inteligencia artificial *AI* (*artificial intelligence* en inglés) en la supervisión de la función fiscal, así como la evaluación del impacto económico de los efectos fiscales de las posturas y riesgos fiscales materiales de la toma de decisiones de la alta dirección que ayudaron al consejo de administración en sus funciones de guía, vigilancia, supervisión y monitoreo, por los flujos de efectivo utilizados en el pasado en actividades de operación, inversión y/o financiamiento y que en posteriormente se tradujeron en un desembolso en el pago de impuestos a las utilidades por una auditoría fiscal ejecutada por el SAT.

Asimismo, valdría la pena investigar el impacto económico hasta el nivel del accionista (por ejemplo, persona física residente en México o en el extranjero, incluso personas morales residentes en el extranjero) por las decisiones fiscales de la alta dirección que se traducen en una tasa efectiva de impuestos a las utilidades mayor a la que usualmente se paga a nivel corporativo y que se tendría que agregar el análisis de impacto en toda la cadena de tributación hasta los accionista, en caso de repatriación del rendimiento de la inversión vía dividendos.

5.4 Contribución del estudio

La aportación de este estudio es el análisis para las empresas públicas en México, segmentado por industria, y que permitió examinar y contrastar la magnitud de impacto de las principales características del consejo de administración y específicamente de tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración relacionado con la supervisión de las decisiones tomadas para la administración y que tienen un impacto en el valor y flujo de las empresas, medidos a través del desempeño financiero y el fiscal en las mismas.

Del mismo modo, resulta interesante evaluar la conveniencia de tener un comité fiscal especializado en la materia como órgano intermedio de apoyo al consejo de administración, como parte de las mejores prácticas de negocio, tomando en cuenta los resultados positivos y significativos encontrados en esta investigación sobre tener consejeros con expertise financiero-fiscal y su interacción con el tamaño del consejo de administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS

- Abascal-Zamora, J. M., Acosta-Romero, M., Adame-Goddard, J., Aguayo-González, O. L., Aguilar-Álvarez, H., Aguilar-Y-Cuevas, M., Arellano-García, C., & Arendal-Fenochio, J. (2009). Diccionario Jurídico Mexicano. Tomo D-H. *Editorial Porrúa, Tomo D-H*, 967–1894.
- Abascal-Zamora, J. M., Acosta-Romero, M., Adame-Goddard, J., Aguayo-González, O. L., Álvarez-de-Lara, R. M., Araiza-Velázquez, J., Arce-Gargollo, J., Arellano-García, C., & Arendal-Fenochio, J. (2009). Diccionario Jurídico Mexicano. Tomo A-C. *Editorial Porrúa, Tomo A-C*, 1–966.
- Abascal-Zamora, J. M., Acosta-Romero, M., Adame-Goddard, J., Aguilar-Álvarez, H., Aguirre-de-Arriaga, M., Alcalá-Méndez, F., Arendal-Fenochio, J., Alvarado-Esquivel, M., Arreola-Ortiz, L. R., & Arroyo-Ramírez, M. (2009). Diccionario Jurídico Mexicano. Tomo P-Z. In *Editorial Porrúa* (Issue Tomo P-Z).
- Abascal-Zamora, J. M., Adame-Goddard, J., Aguilar-Álvarez, H., Aguilar-Y-Cuevas, M., Arendal-Fenochio, J., Alvarado-Esquivel, M., Arreola-Ortiz, L. R., & Arroyo-Ramírez, M. (2009). Diccionario Jurídico Mexicano. Tomo I-O. *Editorial Porrúa, Tomo I-O*, 1895–2732.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62(1), 217–250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01206.x>
- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58–107. <https://doi.org/10.1257/jel.48.1.58>
- Akbar, S., Kharabsheh, B., Poletti-Hughes, J., & Shah, S. Z. A. (2017). Board structure and corporate risk taking in the UK financial sector. *International Review of Financial Analysis*, 50(January 2018), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.02.001>
- Alanís Aguilar, I., Rodríguez García, M. del P., & Cortez Alejandro, K. A. (2019). Are corporate governance and earnings management practices relevant to company value in Mexico? *UNAM-Contaduría y Administración*, 64(4), 1–19.
- Albring, S., Robinson, D., & Robinson, M. (2014). Audit committee financial expertise, corporate governance, and the voluntary switch from auditor-provided to non-auditor-provided tax services. *Advances in Accounting*, 30(1), 81–94. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2013.12.007>
- América Móvil SAB de CV. (2020). Reporte anual por el año terminado el 31 de diciembre de 2020 de América Móvil, SAB de CV. *América Móvil SAB de CV*.
- Apergis, N. (2019). Financial Experts on the Board: Does It Matter for the Profitability and Risk of the U.K. Banking Industry? *Journal of Financial Research*, 42(2), 243–270. <https://doi.org/10.1111/jfir.12168>
- Armeanu, D. Ș., Vintilă, G., Gherghina, Ș. C., & Petrache, D. C. (2017). Approaches on correlation between board of directors and risk management in resilient economies. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/su9020173>

- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2012). The incentives for tax planning. *Journal of Accounting and Economics*, 53(1–2), 391–411. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.04.001>
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236–245. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.004>
- Arrijoa-Vizcaíno, A. (2005). Derecho Fiscal. *Editorial Themis, Décima novena edición*, 1–579.
- Banco Santander. (2015). Santander Group Tax Strategy. *Banco Santander*, 1–4.
- Barnhart, S. W., Marr, M. W., & Rosenstein, S. (1994). Firm performance and board composition: Some new evidence. *Managerial and Decision Economics*, 15(4), 329–340. <https://doi.org/10.1002/mde.4090150407>
- Baysinger, B.D., & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academy of Management Review*, 15, 72–87.
- Baysinger, Barry D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Oxford University Press*, 1(1), 101–124. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036883>
- BBVA. (2017). Corporate principles in BBVA's tax and fiscal strategy. *BBVA*, 1–4. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/07/BBVA-Tax-Strategy.pdf>
- BBVA Bancomer SA. (2020). Informe financiero del periodo enero-septiembre 2020 de BBVA Bancomer, S.A. *BBVA Bancomer SA, enero-septiembre 2020*, 1–37.
- BBVA Bancomer SA. (2021). Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2020 y 2019 de BBVA Bancomer, SA. *BBVA Bancomer, SA, 26 de febrero de 2021*, 1–146.
- Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). The state of corporate governance research. *Review of Financial Studies*, 23(3), 939–961. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp121>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review, January-February 2014*, 1–2.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The Modern Corporation And Private Property. In *The Macmillan Company*. The Macmillan Company. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028/page/n5>
- Bettinger-Barrios, H. (2002). Aspectos de Política Fiscal. In *Tax Editores Unidos* (Issue Segunda edición).
- Black, B., Cheffins, B., Klausner, M., Stanford, S., Review, L., Feb, N., Review, S. L., Black, B., Cheffins, B., & Klausn, M. (2006). Outside Director Liability. *Stanford Law Review*, 58(4), 1055–1159.
- Blouin, J. (2014). Defining and measuring tax planning aggressiveness. *National Tax Journal*, 67(4), 875–899. <https://doi.org/10.17310/ntj.2014.4.06>
- Bonner, S. E., Davis, J. S., & Jackson, B. R. (1992a). Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage. *Journal of Accounting Research*,

- 30, 1. <https://doi.org/10.2307/2491190>
- Bonner, S. E., Davis, J. S., & Jackson, B. R. (1992b). Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage. *Journal of Accounting Research*, 30, 29. <https://doi.org/10.2307/2491190>
- Boone, A. L., Casares Field, L., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85(1), 66–101. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.05.004>
- Bordean, O.-N., Crişan, E. L., & Pop, Z. C. (2012). A Multi-Theory Approach of the Strategic Role of Boards. *Studies in Business and Economics*, 7(2), 43–51.
- Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2016). Agency Theory and Bounded Self-Interest. *Academy of Management Review*, 41(2), 276–297. <https://doi.org/10.1109/fusion.1997.687037>
- Boţa-Avram, C. (2013). Linking Governance to Efficacy of Corporate Boards: A Global Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1073–1081. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.581>
- Boyd, B. K. (1995). CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*, 16(4), 301–312. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160404>
- Bryant, P., & Davis, C. (2014). Regulated change effects on boards of directors: A look at agency theory and resource dependency theory. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(6), 1–15.
- Burak Güner, A., Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Financial expertise of directors. *Journal of Financial Economics*, 88(2), 323–354. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.05.009>
- Burgoa-Toledo, C. A. (2017). Análisis e Interpretación de las Disposiciones Fiscales. In *Dofiscal Editores* (Issue Primera Edición).
- Burgoa, I. (2006). Derecho Constitucional Mexicano. In *Editorial Porrúa* (Issue Decimo séptima edición).
- CACG. (1999). CACG Guidelines. Principles for Corporate Governance in the Commonwealth. CACG.
- Calvo-Nicolau, E. (2013). Tratado del Impuesto Sobre la Renta. In *Editorial Themis* (Issue Obra de Colección por 50 años de Aniversario en el ejercicio profesional de Enrique Calvo-Nicolau).
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2005). Ley Federal de los Derechos del Contribuyente. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 23-06-2005*, 1–7.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República. *Diario Oficial de La Federación, Nuevo Reglamento DOF 23-07-2012*, 1–72.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). Ley de Tesorería de la Federación. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 30-12-2015*, 1–20.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018a). Ley de Coordinación Fiscal. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 30-01-2018*, 1–

95.

- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018b). Ley del Servicio de Administración Tributaria. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 04-12-2018*, 1–29.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018c). Ley General de Contabilidad Gubernamental. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 30-01-2018*, 1–52.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018d). Ley General de Sociedades Mercantiles. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 14-06-2018*, 1–57.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019a). Boletín No 2233 de la Cámara de Diputados. Comunicación Social. Aprobó la Cámara de Diputados reformas constitucionales para prohibir condonaciones de impuestos. *Camara de Diputados Del H. Congreso de La Unión, 24 septiem*(Boletín 2233), 1–4. <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2019/Septiembre/24/2233-Aprobo-la-Camara-de-Diputados-reformas-constitucionales-para-prohibir-condonaciones-de-impuestos>
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019b). Ley del Mercado de Valores. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 09-01-2019*, 1–219.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020). Nota No 4546 de la Cámara de Diputados. Comunicación Social. DOF publica la reforma constitucional que prohíbe la condonaciones de impuestos. *Camara de Diputados Del H. Congreso de La Unión, 6 marzo 20*(Nota 4546), 1. <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2020/Marzo/06/4546-DOF-publica-la-reforma-constitucional-que-prohibe-la-condonacion-de-impuestos>
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). Ley de Seguridad Nacional. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 20-05-2021*, 1–25.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022a). Código Fiscal de la Federación. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 12-11-2021*, 1–352.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022b). Código Nacional de Procedimientos Penales. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 19-02-2021*, 1–153.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022c). Código Penal Federal. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 12-11-2021*, 1–332.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022d). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 18-11-2022*, 1–357.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022e). EN VIVO / Reunión Extraordinaria de la Comisión Hacienda y Crédito Público del 6 de diciembre de 2022 [Video YouTube]. In *YouTube*. <https://www.youtube.com/watch?v=6t->

Y0CqhTW4

- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022f). Gaceta Parlamentaria en donde se publico el Dictamen sobre la ratificación de nombramientos de los ciudadanos Antonio Martínez Dagnino, como jefe del SAT; Armando Ramírez Sánchez, como administrador general de grandes contribuyentes, Gari Gevijoar Flores . *Comisión de Hacienda y Crédito Público de La Cámara de Diputados, Número 617*(8 de diciembre de 2022), 75–97.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022g). Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2023. *Diario Oficial de La Federación, Nueva Ley DOF 14-11-2022*, 1–35.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022h). Ley del Impuesto Sobre la Renta. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 12-11-2021*, 1–312.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022i). Ley Orgánica de la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 11-05-2022*, 1–19.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022j). Ratificó Comisión de Hacienda y Crédito Público a cuatro funcionarios del SAT. *Camara de Diputados Del H. Congreso de La Unión, Boletín 33*(Miercoles 7 de diciembre 2022), 1–8. <http://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/index.php/boletines/ratifico-comision-de-hacienda-y-credito-publico-a-cuatro-funcionarios-del-sat>
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2023. *Diario Oficial de La Federación, Última Reforma DOF 28-11-2023*, 1–111.
- Campos-Torres, G., & Leal-Cueva, G. (2022). Toolkit. Beneficiario Controlador. Guía de Implementación. *Leal Benavides & Cía. Fiscalía*, 1–87.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2022). Nota Informativa. Principales Indicadores de Recaudación. *Centro de Estudios de Las Finanzas Públicas, notacefp* /(29 de Abril de 2022), 1–13.
- Cervecería Modelo de México S. de RL de CV. (2020). Grupo Modelo acuerda con el SAT concluir diferencias en asuntos fiscales. *Cervecería Modelo de México S. de RL de CV., Comunicado oficial del 28 de Agosto de 2020*, 1.
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 157–176. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.10.006>
- Claessens, S., & Yurtoglu, B. (2015). Corporate Governance and Development. In *Corporate Governance and Development*. <https://doi.org/10.4337/9781848449022>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Wiley*, 4(16), 386–405.
- Cohen, J. R., Hoitash, U., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. M. (2014). The effect of audit committee industry expertise on monitoring the financial reporting process. *Accounting Review*, 89(1), 243–273. <https://doi.org/10.2308/accr-50585>
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329–356.

- <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.08.008>
- Colin-Castillo, S., Reyes-Valdés, J. R., Arrieta-Robles, P., Guajardo-Lara, J. J., Del-Moral-Yeverino, G. E., Chávez-Ruiz, L., & Hernández-Borrego, M. M. (2021). Evasión en el sector de minería. *Universidad Autónoma de Coahuila*, 1–78.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2018). Gestión del riesgo empresarial. Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, (“COSO”), 1–120.
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (2018). Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República. *Diario Oficial de La Federación, DOF 14 de diciembre de 2018*, 1–30.
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, & Presidencia de la República. (2020). DECRETO por el que se declara reformado el primer párrafo del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de condonación de impuestos. *Diario Oficial de La Federación, DOF 6/03/2020*, 2–3.
- Consejo Coordinador Empresarial. (2018). Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. In *CCE* (pp. 1–68).
- D’aveni, R. A., & Finkelstein, S. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword : How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079–1108.
- Daily, D. R., & Dalton, C. M. (2011). Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance. *Journal of Management*, 37(2), 404–411.
<https://doi.org/10.1177/0149206310373399>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674–686. <https://doi.org/10.2307/256988>
- Davis, G. F. (2005). New Directions in Corporate Governance. *Annual Review of Sociology*, 31, 143–162.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122249>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
<https://doi.org/10.4324/9781315261102-29>
- Davis, J. S., & Solomon, I. (1989). Experience, Expertise, and Expert-Performance Research in Public Accounting. *Journal of Accounting Literature*, 89–1575, 150–164.
- De-la-Garza, S. F. (2005). Derecho Financiero Mexicano. In *Editorial Porrúa* (Issue 26a edición).
- De Andres, P., Azofra, V., & Lopez, F. (2005). Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 197–210.

- <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00418.x>
- Defond, M. L., Hann, R. N., Xuesong, H. U., & Engel, E. (2005). Does the market value financial expertise on audit committees of boards of directors? *Journal of Accounting Research*, 43(2), 153–193. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2005.00166.x>
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership : Causes and Consequences Author (s): Harold Demsetz and Kenneth Lehn Source : Journal of Political Economy , Dec ., 1985 , Vol . 93 , No . 6 (Dec ., 1985), pp . 1155- Published by : The University of Chicago Press. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155–1177.
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high-powered incentives. *Journal of Financial Economics*, 79(1), 145–179. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.02.002>
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2008). Tax and Corporate Governance: An Economic Approach. In W. Schön (Ed.), *Tax and Corporate Governance. MPI Studies on Intellectual Property, Competition and Tax Law, vol 3.* (pp. 13–30). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_3
- Deslandes, M., Fortin, A., & Landry, S. (2019). Audit committee characteristics and tax aggressiveness. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 272–293. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2018-2109>
- Diep-Diep, D. (2003). La Planeación Fiscal Hoy. In *Editorial PAC*.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Donnelly, R., & Mulcahy, M. (2008). Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 416–429. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00692.x>
- Drobetz, W., Schillhofer, A., & Zimmermann, H. (2004). Corporate governance and expected stock returns: Evidence from Germany. *European Financial Management*, 10(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1354-7798.2004.00250.x>
- Dyreg, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2008). Long-run Corporate Tax Avoidance. *Accounting Review*, 83(1), 61–82. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.1.61>
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00003-8](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00003-8)
- Eisenhardt, K. M., & Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Elsayed, K. (2011). Board size and corporate performance: the missing role of board leadership structure. *Journal of Management and Governance*, 15(3), 415–446. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9110-0>
- Erle, B. (2008). Tax Risk Management and Board Responsibility. In W. Schön (Ed.), *Tax and Corporate Governance. MPI Studies on Intellectual Property, Competition and Tax Law, vol 3.* (pp. 205–220). Springer, Berlin, Heidelberg.

- https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_15
- Faleye, O., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2018). Industry expertise on corporate boards. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 50(2), 441–479. <https://doi.org/10.1007/s11156-017-0635-z>
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 270–307. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.022>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26 No. 2(2), 301–325. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3728530.pdf>
- Farley, T. (2014). NYSE: Corporate Governance Guide. Foreword. In S. A. Rosenblum, K. L. Chain, S. V. Niles, & R. & K. Wachtell, Lipton (Eds.), *White Page Ltd & New York Stock Exchange, an Intercontinental Exchange Company*. Tim Dempsey. https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf
- Fiscalía General de la República. (2015). Unidad Especializada en Delitos Fiscales y Financieros (UEIDFF). *Unidad Especializada En Delitos Fiscales y Financieros, 1 de febrero de 2015*, 1–5. <https://www.gob.mx/fgr/acciones-y-programas/la-unidad-especializada-en-delitos-fiscales-y-financieros-ueidff>
- Flores-Zavala, E. (2004). Finanzas Públicas Mexicanas. In *Editorial Porrúa* (Issue Trigésima cuarta edición).
- Fomento Económico Mexicano SAB de CV. (2020). FEMSA acuerda con la autoridad fiscal de México finalizar diferencias de interpretación fiscal y hacer pago. *Fomento Económico Mexicano SAB de CV, Comunicado oficial del 29 de Mayo de 2020*, 1.
- Fomento Económico Mexicano SAB de CV. (2021). Estados financieros consolidados 2020, 2019 y 2018 de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. *Estados Financieros Consolidados 2020, 23 de marzo de 2021*, 1–148.
- Fosberg, R. H. (1999). Leadership structure and CEO compensation. *American Business Review*, 17(1), 50–56.
- Fresnillo PLC. (2020). Fresnillo PLC. Annual Report and Accounts 2020. *Fresnillo PLC*, 1–276.
- Fresnillo PLC. (2023). Fernando Ruiz - Consejero No Ejecutivo Independiente de Fresnillo PLC. *Fresnillo PLC*, 1–2. <http://www.fresnilloplc.com/quienes-somos/consejo-de-administracion/fernando-ruiz/>
- Friese, A., Link, S., & Mayer, S. (2008). Taxation and Corporate Governance — The State of the Art. In W. Schön (Ed.), *Tax and Corporate Governance. MPI Studies on Intellectual Property, Competition and Tax Law, vol 3*. (pp. 357–425). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_25
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2005). “Outside” directors in SME boards: A call for theoretical reflections. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 1(1), 28–37. <https://doi.org/10.22495/cbv1i1art3>
- Garcia-Bernardo, J., & Janský, P. (2021). Profit Shifting of Multinational

- Corporations Worldwide. *Institute of Development Studies*, March, 73.
www.facebook.com/ICTDtax
- García-Ramos, R., & García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder- and nonfounder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220–231.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.09.001>
- García Martín, C. J., & Herrero, B. (2018). Boards of directors: composition and effects on the performance of the firm. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 1015–1041.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1436454>
- Genomma Lab Internacional SAB de CV. (2021). Genomma Lab Internacional acuerda pago voluntario de impuestos. *Genomma Lab Internacional SAB de CV, Comunicado oficial del 24 de febrero de 2021*, 1.
- Ghannam, S., Bugeja, M., Matolcsy, Z. P., & Spiropoulos, H. (2019). Are qualified and experienced outside directors willing to join fraudulent firms and if so, why? *Accounting Review*, 94(2), 205–227. <https://doi.org/10.2308/accr-52195>
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2015). Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management*, 19(2), 84–92. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0015>
- Gobierno de México. (2021). Identifica Instituto Nacional de Migración salida del país de Miguel Alemán Magnani. Boletín de Prensa. Comunicado No 066/2021. *Secretaría de Gobernación, Comunicado*(9 de julio de 2021), 1–3.
<https://www.gob.mx/segob/prensa/identifica-inm-salida-del-pais-de-miguel-aleman-magnani>
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2001). Corporate Governance and Equity Prices. *National Bureau of Economic Research*, 1–68.
<https://doi.org/10.3386/w8449>
- Gonzalez, A., & André, P. (2014). Board Effectiveness and Short Termism. *Journal of Business Finance and Accounting*, 41(1–2), 185–209.
<https://doi.org/10.1111/jbfa.12045>
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 15(September 1993), 241–250. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150305>
- Gore, A. K., Matsunaga, S., & Yeung, P. E. (2011). The Role of Technical Expertise in Firm Governance Structure: Evidence from Chief Financial Officer Contractual Incentives. *Strategic Management Journal*, 32(October 2010), 771–786. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Governanceprinciples.org. (2018). Commonsense Principles 2.0. *Governanceprinciples.Org*, 1–12.
- Goyal, V. K., & Park, C. W. (2002). Board leadership structure and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance*, 8(1), 49–66. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(01\)00028-1](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(01)00028-1)
- Grupo Elektra SAB de CV. (2022). Grupo Elektra anuncia la liquidación de crédito fiscal. *Grupo Elektra SAB de CV, Comunicado oficial del 21 de octubre de 2022*, 1.

- Grupo LALA SAB de CV. (2020). Grupo Lala reporta resultados del tercer trimestre 2020. *Grupo LALA SAB de CV, Comunicado oficial del 19 de octubre de 2020*, 1–12.
- Grupo LALA SAB de CV. (2021). Reporte Anual y Estados Financieros Consolidados al 31 de Diciembre de 2020, 2019 y 2018 de Grupo LALA SAB de CV y Subsidiarias. *Grupo LALA SAB de CV, 29 de abril de 2022*, 1–349.
- Guenther, D. A., Matsunaga, S. R., & Williams, B. M. (2017). Is Tax Avoidance Related to Firm Risk? *The Accounting Review*, 92(1), 115–136. <https://doi.org/10.2308/accr-51408>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). Econometría. In *McGraw Hill: Vol. Quinta Edi.*
- H. Congreso de la Unión. (2021). DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo; de la Ley del Seguro Social; de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; del Código Fiscal de la Federación; de. *Diario Oficial de La Federación*, 1–7. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021#gsc.tab=0
- Hartnett, D. (2008). The Link between Taxation and Corporate Governance. In W. Schön (Ed.), *Tax and Corporate Governance. MPI Studies on Intellectual Property, Competition and Tax Law, vol 3.* (pp. 3–8). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_1
- Hausman, J. A. (1976). Specification Tests in Econometrics. *Massachusetts Institute of Technology*, 185, 1–48.
- Hernández, A. (2011). *Análisis crítico del control interno fiscal y su incidencia en las contingencias fiscales en la industria manufacturera de Nuevo León*. 127. <http://eprints.uanl.mx/2469/>
- Hsiao, C. (1985). Benefits and limitations of panel data. *Econotric Reviews*, 121–174. 10.1080/07474938508800078
- Hsiao, C. (2003). Analysis of Panel Data. In *Cambridge University Press*. [https://doi.org/10.1016/S0065-2113\(08\)60505-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2113(08)60505-2)
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101–111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089>
- ICGN. (2017). ICGN Global Governance Principles. In *ICGN. International Corporate Governance Network*. www.icgn.org
- Instituto Nacional de Migración. (2021). Tweet de @INAMI_mx:# Comunicado @INM_mx identificó la salida del país de Miguel Alemán Magnani y mantiene #AlertaMigratoria ante orden de aprehensión emitida por un juez a solicitud de la @FGRMexico, por su probable responsabilidad en el delito de defraud. *Twitter, Tweet del 9 de julio de 2021 a las 6:51 pm*, 1.
- Iturralde, T., Maseda, A., Arosa, B., & García-Ramos, R. (2016). Boards of directors in SMEs: An empirical evidence of board task performance. *South African Journal of Business Management*, 47(4), 47–58. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i4.74>

- Janský, P., & Palanský, M. (2019). Estimating the scale of profit shifting and tax revenue losses related to foreign direct investment. *International Tax and Public Finance*, 26(5), 1048–1103. <https://doi.org/10.1007/s10797-019-09547-8>
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831. <https://doi.org/10.2307/2329018>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2015). Board Task-related Faultlines and Firm Performance: A Decade of Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 337–351.
- Keay, A. (2017). Stewardship Theory: Is Board Accountability Necessary? *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1292–1314. <https://doi.org/10.1108/ijlma-11-2016-0118>
- Kinney, W. R., Palmrose, Z.-V., & Scholz, S. (2004). Auditor Independence, Non-Audit Services, and Restatements : Was the U.S. Government Right? *Journal of Accounting Research*, 42(3), 561–588.
- Kogan, N., & Wallach, M. A. (1966). Modification of judgmental style through group interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 165–174.
- Kovermann, J., & Velte, P. (2019). The impact of corporate governance on corporate tax avoidance—A literature review. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 36, 100270. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2019.100270>
- Kroll, M., Walters, B., & Wright, P. (2008). Board vigilance, director experience, and corporate outcomes. *Southern Medical Journal*, 29, 363–382.
- Kyereboah-Coleman, A. (2008). Corporate Governance and Firm Performance in Africa: A Dynamic Panel Data Analysis. *Journal for Studies in Economics & Econometrics*, 32(2), 1–24.
- Lehn, K. M., Patro, S., & Zhao, M. (2003). Determinants of the size and structure of corporate boards: 1935–2000. *Financial Management* 38, 2009, 38, 113–116.
- Lu, J., & Wang, W. (2018). Managerial Conservatism, Board Independence, and Corporate Innovation (September 1, 2017). *Journal of Corporate Finance*, Available at: SSRN Electronic Journal, 48, 1–55.
- Machado-Gomes, A.-P. (2016). Corporate governance characteristics as a stimulus to tax management. *Revista Contabilidade e Finanças*, 27(71), 149–168. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201500750>
- Madhani, P. M. (2017). Diverse Roles of Corporate Board : A Review of Various Corporate Governance Theories. *The IUP Journal of Corporate Governance*, XVI(2), 1–24.
- Mak, Y. T., & Kusnadi, Y. (2005). Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13(3), 301–318.

- <https://doi.org/10.1016/J.PACFIN.2004.09.002>
- Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992). Effects of Board Composition and Stock Ownership on the Adoption of “Poison Pills.” *Academy of Management Journal*, 35(5), 1010–1035. <https://doi.org/10.2307/256538>
- Margain-Manautou, E. (1997). Introducción al Estudio del Derecho Tributario Mexicano. In *Editorial Porrúa* (Issue Décima tercera edición).
- McGuire, S. T., Omer, T. C., & Wang, D. (2012). Tax avoidance: Does tax-specific industry expertise make a difference? *Accounting Review*, 87(3), 975–1003. <https://doi.org/10.2308/accr-10215>
- Means, G. C. (1931). The Separation of Ownership and Control in American Industry. *The Quarterly Journal of Economics*, 46(1), 68–100.
- Mehrotra, S. (2015). Corporate board structure in the United States and India: A comparative view. *Indian Journal of Corporate Governance*, 8(2), 166–186. <https://doi.org/10.1177/0974686215602388>
- Menon, C., & Branch, P. S. (2017). Tax planning by multinational firms: Firm-level evidence from a cross-country database. *OECD, Working Pa(6-Feb-2017)*, 1–63.
- Minnick, K., & Noga, T. (2010). Do corporate governance characteristics influence tax management? *Journal of Corporate Finance*, 16(5), 703–718. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2010.08.005>
- Montemayor Lozano, B., Rodríguez García, M. del P., & Galindo Manrique, A. F. (2020). Efectos en épocas disruptivas de cambios fiscales mediante el sentimiento de social media: caso de estudio aplicado a México. *UANL. FACPYA. 6o. Congreso Internacional de Investigación En Escuelas y Facultades de Negocios y 4o. Coloquio de Jóvenes Investigadores. La Transformación Digital y Su Impacto En Los Negocios. Coloquio Doctoral 2020, February 2020*, 1–11.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management Ownership and Market Valuation. An Empirical Analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293–315.
- Morellec, E., Nikolov, B., & Schürhoff, N. (2012). Corporate Governance and Capital Structure Dynamics. *Journal of Finance*, 67(3), 803–848. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01735.x>
- Naseem, M. A., Xiaoming, S., Riaz, S., & Rehman, R. U. (2017). Board Attributes and Financial Performance: The Evidence from an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(3), 281–297. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0073>
- Nerlove, M., & Bales, P. (1994). Formulation and estimation of econometric models for panel data. *Waite Library. Applied Economics-U of M*, 30.
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2007). Can directors impact performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585–608. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00590.x>
- O’Connell, V., & Cramer, N. (2010). The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland. *European Management Journal*, 28(5),

- 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.11.002>
- OECD. (2009). Tax guidance series - Corporate governance and tax risk management. *OECD Publishing, July*, 1–26.
- OECD. (2016a). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. In Editions OCDE (Ed.), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE 2004*. <https://doi.org/10.1787/9788485482726-es>
- OECD. (2016b). 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. *OECD Publishing*, 1–27. <https://doi.org/10.1787/9789264263567-es>
- OECD. (2021). Tax Challenges Arising from the Digitalisation of the Economy – Global Anti-Base Erosion Model Rules (Pillar Two): Inclusive Framework on BEPS. *OECD Publishing*, 1–70.
- Owens, J. P. (2008). Good Corporate Governance: The Tax Dimension. In W. Schön (Ed.), *Tax and Corporate Governance. MPI Studies on Intellectual Property, Competition and Tax Law, vol 3*. (pp. 9–12). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7_2
- Pande, S. (2012). The Theoretical Framework for Corporate Governance. *SSRN Electronic Journal, October 2011*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1949615>
- Pfeffer, J. (1973). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Corporate Governance: Values, Ethics and Leadership*, 18(3), 53–64. <https://doi.org/10.2307/2393956>
- Pfeffer, J. (2009). Intercorporate Relations. The Structural Analysis of Business Title. Chapter 1: A resource dependence perspective on intercorporate realtions. In M. Schwartz & M. S. Mizruchi (Eds.), *Cambridge University Press*.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations. *New York: Harper and Row*, 358–362.
- Pi, L., & Timme, S. G. (1993). Corporate control and bank efficiency. *Journal of Banking and Finance*, 17(2–3), 515–530. [https://doi.org/10.1016/0378-4266\(93\)90050-N](https://doi.org/10.1016/0378-4266(93)90050-N)
- Placencia-Alarcón, L. A., Gómez-Garfias, R., Balderas-Espinosa, L. F., & Trejo-Porrás, J. L. (2022). EL BENEFICIARIO CONTROLADOR EN EL SISTEMA TRIBUTARIO MEXICANO: ALCANCES Y EFECTOS JURÍDICOS. *Procuraduría de La Defensa Del Contribuyente, Mayo*, 1–164.
- Procuraduría Fiscal de la Federación. (2020). Tweet de @PFFMx sobre el acuerdo de la @ProcuFiscal con IBM de México, Comercialización y Servicios, SRL de CV. *Twitter, Tweet del 26 de Agosto de 2020 a las 2:09 pm*, 1.
- PUIG. (2018). Corporate Fiscal Policy. *PUIG*, 1–7. https://www.puig.com/webroot/downloads/about_us/corporate_fiscal_policy_.pdf
- PwC. (2020). Reformas Fiscales 2021. Reformas Fiscales para 2021 aprobadas en el Congreso de la Unión. *PwC*, 1–7. www.pwc.com/mx/reformafiscal2021
- PwC. (2021a). Reforma en materia de subcontratación laboral. *PwC. Impuestos y Servicios Legales, 20 de Abril de 2021*, 1–4. <https://www.pwc.com/mx/es/impuestos/archivo/novedades-fiscales/20210420->

- reforma-materia-subcontratacion-laboral-esp_vf.pdf
- PwC. (2021b). Reformas fiscales 2022. *PwC*, 1–17.
- PwC. (2021c). The director's new playbook: Taking on change. PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey. *Governance Insights Center Mexico*, 1–31.
- PwC. (2022). México aprueba el Instrumento Multilateral que modifica 55 tratados para evitar la doble tributación suscritos por México. *PwC Alert. Impuestos y Servicios Legales*, 1–3. www.pwc.com/mx
- PwC. (2023). México deposita su ratificación del Instrumento Multilateral. Tendrá efectos a partir del 1 de enero de 2024. *PwC. Impuestos y Servicios Legales*, 17 de marzo de 2023, 1–2.
- Rashid, A. (2016). Managerial Ownership and Agency Cost: Evidence from Bangladesh. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 609–621. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2570-z>
- Rashid, A. (2018). Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 4(1), 34–49. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.11.003>
- Rego, S. O., & Wilson, R. (2012). Equity Risk Incentives and Corporate Tax Aggressiveness. *Journal of Accounting Research*, 50(3), 775–810. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00438.x>
- REPSOL. (2019). 2019 Good Tax Practices Self-Assessment. *REPSOL Group*. https://www.repsol.com/imagenes/global/en/2019_good_tax_practices_self_assessment_tcm14-153490.pdf
- Richardson, G., Taylor, G., & Lanis, R. (2013). The impact of board of director oversight characteristics on corporate tax aggressiveness: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(3), 68–88. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.02.004>
- Robinson, J. R., Xue, Y., & Zhang, M. H. (2012). Tax Planning and Financial Expertise in the Audit Committee. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2146003>
- Rocha González, J. M. (2011). Consejos de administración y gobernanza corporativa en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 261–295. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2011.2.28675>
- Romero-Aranda, C. (2020). Tweet de @cromero_aranda sobre el acuerdo de la @ProcuFiscal con IBM de México, Comercialización y Servicios, SRL de CV. *Twitter, Tweet del 26 de Agosto de 2020 a las 1:48 pm pm*, 1.
- Sánchez-Gómez, N. (2011). Derecho Fiscal Mexicano. *Editorial Porrúa, Octava edición*, 1–660.
- Sanchez, A. (2019). Ellos son los consejeros más buscados por empresas de la Bolsa Mexicana. *El Financiero, Mayo 14, 2019, 4:50 am hrs*, 1–12. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ellos-son-los-consejeros-mas-buscados-por-empresas-de-la-bolsa-mexicana/>
- Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erickson, M., Hanlon, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2016). Taxes and Business Strategy. A Planning Approach. *Pearson Education Limited, Global Ed*(Fifth Edition), 1–529.

- Schön, W. (2008). Tax and Corporate Governance. In W. Schön (Ed.), *MPI Studies on Intellectual Property, Competition and Tax Law. Volume 3* (Wolfgang S). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-77276-7>
- Schwartz, M., & Mizruchi, M. S. (2009). Intercorporate Relations. The Structural Analysis of Business. In *Cambridge University Press* (Issue September). <https://doi.org/10.2307/2392995>
- Secretaría de Gobernación. (2021). Identifica Instituto Nacional de Migración salida del país de Miguel Alemán Magnani. Boletín de Prensa. Comunicado No 068/2021. *Instituto Nacional de Migración, 9 de julio*(Comunicado No 068/2021), 1–3.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2020). Tweet de @Hacienda_Mexico. ¡¡ Se acabó la fiesta para los evasores fiscales !! @ ibm _ mx reconoce la falta fiscal cometida , se compromete a conducirse en el marco legal vigente y exhorta a los # contribuyentes a cumplir con sus obligaciones fiscales . @. *Twitter, Tweet del 26 de Agosto de 2020 a las 3:50 pm*, 1.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021a). Comunicado No. 059 de la Procuraduría Fiscal de la Federación en donde reitera su compromiso de combatir corrupción fiscal. *Procuraduría Fiscal de La Federación, Comunicado No. 059 del 18 de octubre de 2021*, 1–3. <https://www.gob.mx/shcp/prensa/comunicado-no-059-procuraduria-fiscal-de-la-federacion-reitera-su-compromiso-de-combatir-corrupcion-fiscal>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021b). TASAS EFECTIVAS DE ISR DE GRANDES CONTRIBUYENTES. ¿Qué son las Tasas efectivas de Impuesto sobre la Renta de Grandes Contribuyentes? *Servicio de Administración Tributaria, Junio 2021*, 1–6.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021c). TASAS EFECTIVAS DE ISR DE GRANDES CONTRIBUYENTES. Cuarta publicación de Tasas efectivas del ISR de Grandes Contribuyentes. *Servicio de Administración Tributaria, Octubre 2021*, 1–47. http://omawww.sat.gob.mx/TasasEfectivasISR/Paginas/publicacion_tasas_efectivas.html
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021d). TASAS EFECTIVAS DE ISR DE GRANDES CONTRIBUYENTES. Primera publicación de Tasas efectivas del ISR de Grandes Contribuyentes. *Servicio de Administración Tributaria, Junio 2021*, 1–40.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021e). TASAS EFECTIVAS DE ISR DE GRANDES CONTRIBUYENTES. Quinta publicación de Tasas efectivas del ISR de Grandes Contribuyentes. *Servicio de Administración Tributaria, Noviembre 2021*, 1–50.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021f). TASAS EFECTIVAS DE ISR DE GRANDES CONTRIBUYENTES. Segunda publicación de Tasas efectivas del ISR de Grandes Contribuyentes. *Servicio de Administración Tributaria, Agosto 2021*, 1–86. http://omawww.sat.gob.mx/TasasEfectivasISR/Paginas/publicacion_tasas_efectivas.html

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2021g). TASAS EFECTIVAS DE ISR DE GRANDES CONTRIBUYENTES. Tercera publicación de Tasas efectivas del ISR de Grandes Contribuyentes. *Servicio de Administración Tributaria, Septiembre 2021*, 1–79.
http://omawww.sat.gob.mx/TasasEfectivasISR/Paginas/publicacion_tasas_efectivas.html
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2022a). Comparecencia del maestro Antonio Martínez Dagnino, propuesto como jefe del SAT. Diciembre 2022. Reunión Extraordinaria de la Comisión Hacienda y Crédito Público del 6 de diciembre de 2022. *Servicio de Administración Tributaria, 6 de diciembre de 2022*, 1–9.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2022b). Plan Maestro 2022. Administración General de Grandes Contribuyentes. *Servicio de Administración Tributaria, 17 de Abril 2022*, 1–8.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023a). #ComunicadoSAT De enero a diciembre de 2022 , se recaudó por auditorías a grandes contribuyentes 233 mil 270 millones de pesos . Lo que significa un aumento real de 3.5 % respecto a 2021 y 139 mil 285 millones de pesos más que en 2018, superior en 103.1%. *Servicio de Administración Tributaria, Tweet del 4 de Enero de 2023 a las 2:22 pm*, 1–2.
<https://twitter.com/SATMX/status/1610733349114613760?cxt=HHwWgMDQ3c3cvNosAAAA>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023b). #ComunicadoSAT. Cuarta publicación de tasas efectivas de impuesto sobre la renta de grandes contribuyentes (ejercicios 2020 y 2021). *Servicio de Administración Tributaria, 21 de febrero de 2023*, 1–40.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023c). #ComunicadoSAT. Primera publicación de tasas efectivas de impuesto sobre la renta de Grandes Contribuyentes (ejercicios 2020 y 2021). *Servicio de Administración Tributaria, 31 de enero de 2023*, 1–40.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023d). #ComunicadoSAT. Quinta publicación de tasas efectivas de impuesto sobre la renta de grandes contribuyentes (ejercicios 2020 y 2021). *Servicio de Administración Tributaria, 28 de febrero de 2023*, 1–40.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023e). #ComunicadoSAT. Segunda publicación de tasas efectivas de impuesto sobre la renta de grandes contribuyentes (ejercicios 2020 y 2021). *Servicio de Administración Tributaria, 7 de febrero de 2023*, 1–40.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023f). #ComunicadoSAT. Séptima publicación de tasas efectivas de impuesto sobre la renta de grandes contribuyentes (ejercicios 2020 y 2021). *Servicio de Administración Tributaria, 14 de marzo de 2023*, 1–40.
http://omawww.sat.gob.mx/TasasEfectivasISR/Paginas/documentos/2023/TasasEfectivasISRGrandesContribuyentes_septima_2023.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023g). #ComunicadoSAT. Sexta

- publicación de tasas efectivas de impuesto sobre la renta de grandes contribuyentes (ejercicios 2020 y 2021). *Servicio de Administración Tributaria, 7 de marzo de 2023*, 1–40.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023h). #ComunicadoSAT. Tercera publicación de tasas efectivas de impuesto sobre la renta de grandes contribuyentes (ejercicios 2020 y 2021). *Servicio de Administración Tributaria, 14 de febrero de 2023*, 1–40.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023i). Plan Maestro de Fiscalización y Recaudación 2023. *Servicio de Administración Tributaria, 29 de enero de 2023*, 1–10.
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/798780/PlanMaestro2023.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, & Procuraduría Fiscal de la Federación. (2022). Materialidad en las operaciones de contribuyentes para efectos fiscales. Actualización y criterios relevantes. Octubre 2022. *Servicio de Administración Tributaria, Octubre*, 1–14.
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2022). DECRETO por el que se aprueba la Convención Multilateral para Implementar las Medidas relacionadas con los Tratados Fiscales Destinadas a Prevenir la Erosión de las Bases Imponibles y el Traslado de Beneficios, hecha en París, Francia, el veinticuatro de . *Diario Oficial de La Federación, 22 de Noviembre de 2022*, 1–10.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2021). Reforma en Materia de Subcontratación. *Secretaría Del Trabajo y Previsión Social*, 1–10.
<https://www.gob.mx/stps/articulos/reforma-en-materia-de-subcontratacion?idiom=es>
- Shahzad, F., Nazir, M. R., & Amin, W. (2017). Does Ownership Structure Impact on Capital Structure ? *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(6), 629–639.
- Shawtari, F. A., Salem, M. A., Hussain, H. I., Alaeddin, O., & Thabit, O. Bin. (2016). Corporate governance characteristics and valuation: Inferences from quantile regression. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 21(41), 81–88. <https://doi.org/10.1016/J.JEFAS.2016.06.004>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). American Finance Association A Survey of Corporate Governance. *Source: The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Shoaib, K., & Yasushi, S. (2015). Capital structure and managerial ownership: Evidence from Pakistan. *Business and Economic Horizons*, 11(2), 131–142. <https://doi.org/10.15208/beh.2015.10>
- Sikka, P. (2010). Smoke and mirrors: corporate social responsibility and tax avoidance. *Accounting Forum*, 34, 1–46.
- Singh, S., Tabassum, N., Darwish, T. K., & Batsakis, G. (2018). Corporate Governance and Tobin's Q as a Measure of Organizational Performance. *British Journal of Management*, 29(1), 171–190. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12237>
- Sonnenfeld, J. A. (2002). What Makes Great Boards Great. In *Harvard Business Review* (pp. 1–11). Harvard Business School Publishing Corporation.

- Srinivasan, S. (2005). Consequences of Financial Reporting Failure for Outside Directors : Evidence from Accounting Restatements and Audit Committee Members. *Journal of Accounting Research*, 43(2), 291–334. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2005.00172.x>
- Tarus, D. K., & Ayabei, E. (2016). Board composition and capital structure: evidence from Kenya. *Management Research Review*, 39(9), 1056–1079. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2015-0019>
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management and Governance*, 20(3), 447–483. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd (also known as “The Cadbury report”). (1992). Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance. *The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd*, 1–90.
- Torslov, T., Wier, L., & Zucman, G. (2020). The Missing Profits of Nations. *University of Copenhagen, UC Berkeley and NBER, April 22, 2020*, 1–55.
- UK Shareholders’ Association. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance (The “Cadbury” Report). Comments on the Draft “Cadbury” Report. *UK Shareholders’ Association, July*.
- UN Global Compact, & Global Corporate Governance Forum. (2009). Corporate Governance. The Foundation for Corporate Citizenship and Sustainable Businesses. In *UN Global Compact Global Corporate Governance Forum* (Vol. 153, Issue 153).
- UNAM., (C3)., C. de C. de la C., (IF)., I. de F., (FCA)., F. de C. y A., (DNDS)., D. of N. and D. S., & (CEU)., C. E. U. (2021). Evasión tributaria: Análisis de redes. In *Universidad Nacional Autónoma de México*.
- Unidad de Inteligencia Financiera México. (2023). Informe de Actividades. Unidad de Inteligencia Financiera. Enero-Diciembre 2022. *Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 16 de enero de 2023*, 1–35. <https://www.gob.mx/uif/documentos/informe-enero-2022?idiom=es>
- Valenti, M. A., Luce, R., & Mayfield, C. (2011). The effects of firm performance on corporate governance. *Management Research Review*, 34(3), 266–283. <https://doi.org/10.1108/01409171111116295>
- Velte, P. (2019). Associations between the financial and industry expertise of audit committee members and key audit matters within related audit reports. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(1), 185–200. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2018-0163>
- Wal-Mart de Mexico SAB de CV. (2020a). Estados financieros consolidados año 31 de diciembre de 2020 y 2019 con informe de los auditores independientes de Wal-Mart de México, SAB de CV y Subsidiarias. *Wal-Mart de Mexico SAB de CV*, 1–34.
- Wal-Mart de Mexico SAB de CV. (2020b). Walmart de México y Centroamérica ha acordado con el SAT concluir asuntos fiscales sustanciales y ha hecho el

- pago. *Wal-Mart de Mexico SAB de CV, Comunicado oficial del 25 de Mayo de 2020*, 1.
- Walter, J., Bank of America, Forum, W. E., Deloitte, EY, KPMG, & PwC. (2020). Measuring Stakeholder Capitalism. Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. *World Economic Forum, January*, 1–48.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf
- Wier, L., & Zucman, G. (2022). Global Profit Shifting, 1975-2019. *EU Tax Observatory, Working Pa*, 1–16.
- Wolfe, J., & Aidar Sauaia, A. C. (2003). The Tobin q as a business game performance indicator. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 30, 155–159. <https://doi.org/10.1177/1046878105275237>
- Wooldridge, J. (2010). Introducción a la Econometría 4ta. Edición. In *CENGAGE Learning*.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185–211.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00844-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00844-5)
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>
- Zamudio-Sánchez, F. J., Corona-Ambriz, A., Jiménez-Machorro, J., Rodríguez-Yam, G., Martínez-Silverio, H., De-la-cruz, K. I., Huerta-Prado, G. I., Padilla-Luis, S., Padilla-González, S., Pacheco-Bernabé, S., Silva-Ordoñez, E., & Jiménez-Pérez, V. (2013). Evasión por contrabando en la industria minera. *Universidad Autónoma Chapingo. División de Ciencias Forestales. Departamento de Estadística, Matemática y Cómputo*, 1–67.
http://omawww.sat.gob.mx/gobmxtransparencia/Paginas/documentos/estudio_opiniones/Evasion_por_contrabando_en_Mineria.pdf
- Zamudio-Sánchez, F. J., Corona-Ambriz, A., Jiménez-Machorro, J., Rodríguez-Yam, G., Martínez-Silverio, H., De-la-cruz, K. I., Huerta-Prado, G. I., Padilla-Luis, S., Padilla-González, S., Pacheco-Bernabé, S., Silva-Ordoñez, E., & Jiménez-Pérez, V. (2023). Evasión por contrabando en la Industria Textil. 2015-2021. *Universidad Autónoma Chapingo. División de Ciencias Forestales. Departamento de Estadística, Matemática y Cómputo*, 1–73.
http://omawww.sat.gob.mx/gobmxtransparencia/Paginas/documentos/estudio_opiniones/Evasion_por_contrabando_en_Textil.pdf
- Zamudio-Sánchez, F. J., Jiménez-Machorro, J., Rodríguez-Yam, G., Martínez-Silverio, H., De-la-cruz, K. I., Aguilar-Ávila, M., Huerta-Prado, G. I., Becerril-González, G., Padilla-Luis, S., Padilla-González, S., & Pacheco-Bernabé, S. (2021). Evasión del sector financiero. *Universidad Autónoma Chapingo. División de Ciencias Forestales. Departamento de Estadística, Matemática y Cómputo*, 1–77.
- Zamudio-Sánchez, F. J., Jiménez-Machorro, J., Rodríguez-Yam, G., Martínez-Silverio, H., Quiñones-Pérez, B., De-la-cruz, K. I., Aguilar-Ávila, M.,

Hernández-Sandoval, N., Padilla-Luis, S., Padilla-González, S., & Pacheco-Bernabé, S. (2020). Evasión en sueldos y salarios: redes de patrones. *Universidad Autónoma Chapingo. División de Ciencias Forestales. Departamento de Estadística, Matemática y Cómputo, Diciembre de 2020*, 1–56.

Zardkoohi, A., Harrison, J. S., & Josefy, M. A. (2017). Conflict and Confluence: The Multidimensionality of Opportunism in Principal–Agent Relationships. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 405–417. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2887-7>