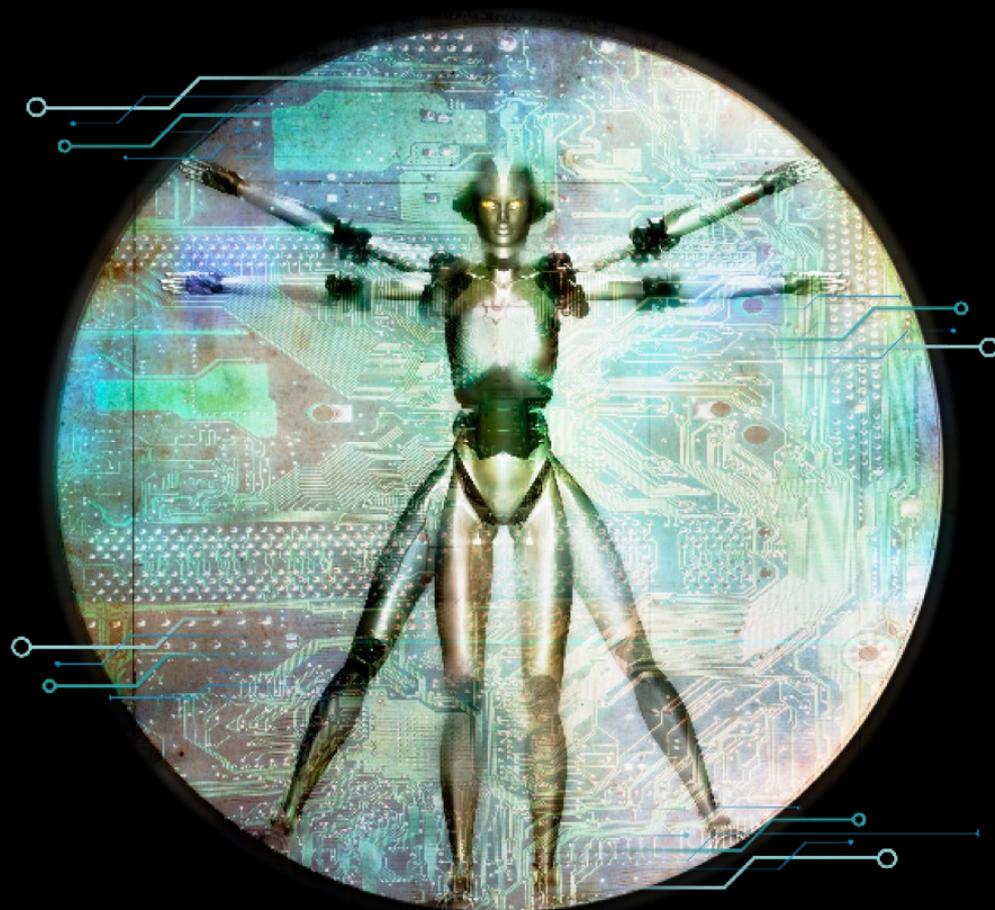


Deloitte.



La administración de impuestos

Boletín de investigación global

Febrero de 2017

Conocimientos en evolución



Con base en información de investigaciones independientes desde hace siete años, los conocimientos de Deloitte sobre la administración de impuestos dentro de los más grandes negocios globales continúa creciendo y evolucionando.

Desde sus inicios en 2010, Deloitte ha puesto en marcha cuatro estudios independientes de investigación del mercado con responsables en la toma de decisiones fiscales globales, el más reciente concluyó en diciembre de 2016.

Con más de 1,200 entrevistas completadas en ese tiempo, continuamos construyendo una visión sustantiva – y objetiva – del panorama de la administración fiscal global.

Términos de referencia

Los estudios sucesivos de investigación del mercado de la administración fiscal global de Deloitte nos han permitido representar modelos operativos fiscales globales en tres definiciones ampliamente comprendidas, las cuales se han utilizado como los principales términos de referencia de nuestra investigación desde 2010:

- **Método 1** es un modelo *descentralizado* donde todo el trabajo se emprende de manera local con poca supervisión global.
- **Método 2** es un modelo *coordinado y supervisado centralmente* donde el trabajo suele suministrarse localmente.
- **Método 3** es un modelo *centralizado* donde la mayoría del trabajo se realiza y administra desde una ubicación central.

Alcance de la investigación

En nuestra investigación se refleja el ‘universo’ conocido de grandes multinacionales en todo el mundo – definidas como cualquier empresa con ingresos anuales superiores a 200 millones de dólares y con operaciones en cinco o más países – que alcanza una cifra de casi 5,000 organizaciones.

Las entrevistas se emprendieron con un margen representativo de organizaciones tanto en términos geográficos como dentro del sector de la industria para obtener una perspectiva más precisa.

La imagen más reciente

Descontentos con el *status quo* y bajo presión dentro y fuera del negocio, los líderes fiscales globales están buscando la eficiencia de procesos y la tecnología para brindar las mejoras que necesitan.

Desde la primera investigación sobre administración fiscal global de Deloitte hace seis años, un tema constante ha sido evidente. Los líderes fiscales en las empresas multinacionales enfrentan un panorama en permanente cambio con mayor regulación, globalización de mercados y presión comercial de hacer más con menos.

En estudios de investigación posteriores, hemos visto que responden con cambios significativos en los modelos operativos fiscales globales, los cuales presentan principalmente mayor centralización, integración con otras operaciones empresariales y consolidación de modelos de dotación de recursos.

Con la conclusión de nuestra más reciente investigación, observamos a grandes multinacionales que se desplazan a una notable, nueva y diferente fase.

La satisfacción con el estado actual ha caído a niveles pronunciadamente bajos. La centralización se ha reducido y no se esperan cambios significativos en los modelos de operación durante los próximos años. En cambio, el enfoque está modificándose en la manera en que funcionan los modelos operativos seleccionados y cómo esto puede mejorarse.

En la investigación previa se reveló que la estandarización de procesos globales, el logro de mayor visibilidad y control, así como el aprovechamiento de los beneficios de la automatización y otras tecnologías, representaron un desafío significativo. Parece que los líderes fiscales globales continúan forcejeando en estas áreas, pero reconocen que solucionarlas constituye la clave más probable hacia el futuro éxito..

En términos generales, en nuestro estudio más reciente se sugiere un entorno de administración fiscal global listo para provocar un nuevo cambio, conforme el enfoque se desplace del 'qué' del modelo operativo global al 'cómo' de la ejecución por miedo de la mejora de procesos, una mayor automatización y el uso más eficiente de la tecnología.



Descenso en los niveles de satisfacción

En 2014, la satisfacción general por el estado actual de la administración fiscal era baja, y lleva descendiendo desde 2012. En la investigación más reciente se muestra que los niveles de satisfacción han descendido mucho más.

Aunque todavía con resultados más altos que los observados en otros modelos, la satisfacción general entre aquellos con los modelos operativos fiscales más centralizados ha descendido de un modo más marcado, lo que sugiere que aún hay mucho trabajo por hacer para aprovechar los beneficios de una centralización más extensa.

Correr sin avanzar

En tanto el efecto de la agenda de erosión de la base imponible y traslado de beneficios (BEPS) de la OCDE se ha convertido en una realidad, el cumplimiento fiscal global y la carga de presentación de informes ha aumentado para muchos, y conforme los interesados clave asuman un énfasis creciente de la función fiscal sobre la reputación y el riesgo de la marca, los líderes fiscales se verán sometidos a mayor escrutinio.

Además, conforme las empresas globales hayan continuado transformando sus más amplios sistemas financieros y operaciones comerciales, se espera que los equipos fiscales sigan el programa o, en algunos casos, hayan implementado nuevos sistemas o modelos de ejecución de manera fuera del ámbito fiscal.

Estas dinámicas han conseguido incrementar la carga sobre los directores fiscales globales y muchos sienten como si sólo estuvieran ‘corriendo sin avanzar’.

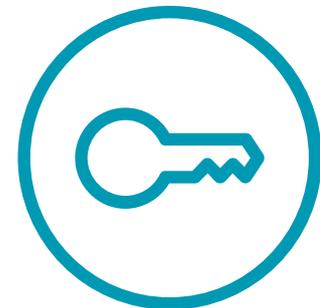
Liberación de nuevos beneficios

En tanto las prioridades comerciales permanezcan enfocadas ampliamente en la calidad y el control, la mejor eficiencia de procesos sigue siendo una meta aspiracional, con un sentido de que podría tratarse de la clave de mejoras tangibles dentro del modelo operativo seleccionado.

Sin embargo, en la investigación más reciente se muestra también que los líderes fiscales globales no tienen clara la trayectoria correcta hacia el logro de esta meta, en particular, cuando se trata de aprovechar nuevos desarrollos tecnológicos.

De hecho, aunque se aprecian los beneficios conceptuales de la tecnología, la mayoría de los directores fiscales globales admiten que, en la realidad, continúan forcejeando. Temen el costo de proyectos implementados incorrectamente y a menudo se les dificulta asegurar el presupuesto de inversión suficiente.

Muchos han admitido carecer del conocimiento necesario o de la experiencia interna que les brinde la confianza para tomar las decisiones correctas sobre tecnología y realizar las inversiones. Pero reconocen que al tomar estas decisiones correctamente podría obtenerse la muy anhelada mejora y la mayor satisfacción que buscan.



Titulares en la investigación global

Modelos operativos fiscales globales

- Casi dos tercios operan alguna forma de modelo centralizado de administración fiscal (métodos 2 y 3), donde las organizaciones norteamericanas son las más centralizadas (80%).
- Con algunos cambios desde 2014, el ritmo de la centralización no parece haber disminuido y los pronósticos sugieren una distribución similar de los modelos operativos en un plazo de tres años.
- Sin embargo, del 20% que actualmente no toma decisiones fiscales de manera global, un tercio sugiere que se desplazará a un modelo más centralizado dentro de los próximos tres años.
- Existe una variación considerable en el grado de centralización alcanzada entre los procesos fiscales.

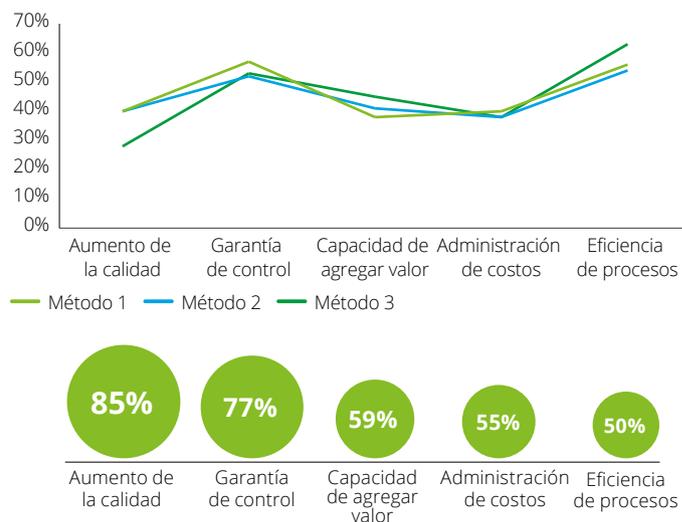
Habilitadores comerciales de la administración fiscal

- Desde 2010, la calidad y el control han permanecido como los habilitadores más importantes de la administración de impuestos dentro de las organizaciones globales.
- En 2014, más de la mitad de los encuestados sugirieron que la capacidad de valor agregado y la eficiencia de procesos se convertirían en habilitadores más importantes, pero las entrevistas cualitativas en 2016 sugieren que la respuesta a una reciente normativa global ha impulsado un énfasis continuo en la calidad y el control.
- Permanece la consideración de que la eficiencia de procesos crecerá de manera más importante en los próximos años, en especial, entre aquellos con los modelos operativos más centralizados.
- No sorprende que, debido a los crecientes volúmenes y complejidades del cumplimiento normativo global, se anticipe que el control se convertirá en un habilitador todavía más importante de los impuestos.

Figura 1. Actual modelo operativo fiscal global (%)



Figura 2. Importancia anticipada de habilitadores durante los próximos 3 años (% más importante)



Importancia actual de cada habilitador (% de alta importancia).

Satisfacción con el estado actual

- Los niveles de satisfacción con los modelos de ejecución actuales permanecen bajos con una caída adicional en los niveles de satisfacción en 2016.
- La satisfacción con la eficiencia de los procesos se mantiene en el punto más bajo de todos los tiempos con 16%, lo que sugiere que los intentos por mejorar la eficiencia no han sido exitosos.
- En todos los diferentes grados de centralización, aquellos con el modelo 2 de los métodos operativos están satisfechos (36% está contento), aunque esto todavía significa que prácticamente dos tercios perciben que se necesita mejorar.
- Aunque aquellos con el modelo 1 de los métodos están menos satisfechos (sólo 25% está contento), los que utilizan el modelo 3 de los métodos operativos han experimentado la caída promedio más grande en satisfacción desde 2014.

Enfoque en la dotación de recursos

- Al igual que en años anteriores, parece haber una preferencia general por la administración interna de los procesos clave de presentación de informes fiscales globales.
- En la encuesta de 2016 se observó un desglose más detallado de los modelos de dotación de recursos, lo que brinda una interesante imagen entre los principales procesos y una indicación sobre dónde se realiza el trabajo internamente.
- Cuando se compara con los niveles de satisfacción, aquellos que utilizan principalmente los centros de servicios compartidos tienden a estar más satisfechos que el promedio.
- Cuando se comparan con los modelos ideales de dotación de personal, los resultados sugieren que a las organizaciones les gustaría trasladar la documentación de precios de transferencia y los procesos fiscales indirectos hacia un uso mayor de servicios compartidos internos o ejecución externalizada.

Figura 3. Satisfacción con los actuales modelos operativos (% contento)

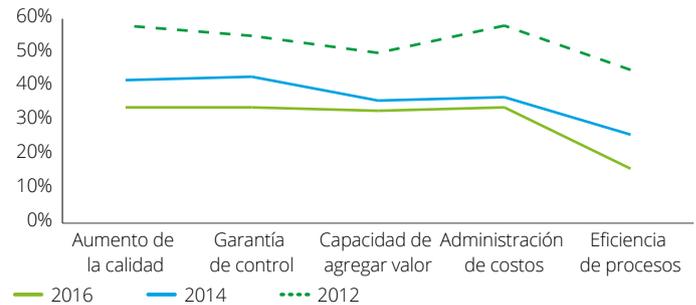
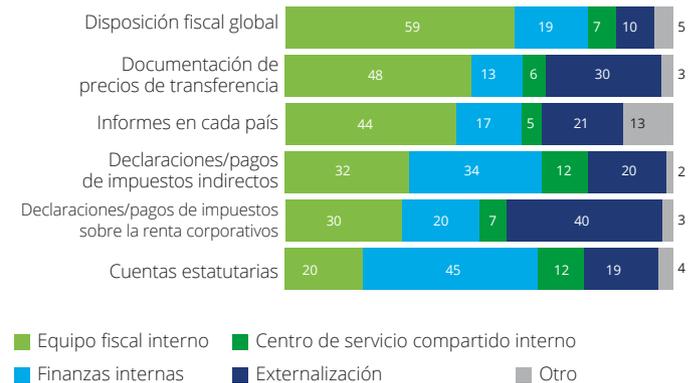


Figura 4. Modelos actuales de dotación de recursos por proceso fiscal (%)



Presentación de informes en cada país

- En respuesta a los requisitos solicitados por la Acción 13 de BEPS de la OCDE, 66% de estas compañías globales encuestadas debería llevar a cabo la presentación de informes en cada país.
- De aquellos requeridos para llevar a cabo la presentación de informes en cada país, 89% ha tomado una decisión clara sobre un enfoque con un grado de polarización entre métodos ‘descendentes’ y ‘ascendentes’.
- La disponibilidad de datos y la eficiencia organizacional son los habilitadores más mencionados del enfoque elegido.
- Los informes descendentes son los más dominantes en las organizaciones más grandes y centralizadas: 75% de aquellas que operan en más de 30 países y 51% que operan con el método 3 de los modelos operativos empleará un enfoque ‘descendente’.
- De aquellos que han optado por el enfoque de informes por cada país, 72% planea conciliar con al menos algunas declaraciones en países locales.

Riesgos y gobierno fiscal globales

- Aunque 74% de los responsables de la toma de decisiones globales suelen depender del consejo en lo que respecta a riesgos fiscales, sólo 36% han evaluado formalmente el apetito del riesgo fiscal en el negocio y establecido procesos formales para administrar los riesgos.
- 44% cuenta con una política fiscal formal redactada, pero sólo 28% posee una política fiscal aprobada por el consejo.
- Sólo la mitad de aquellos con una política formal la han transformado en un plan operacional y confían en que se observe.
- Existen variaciones regionales significativas: 46% de las multinacionales europeas tienen una política fiscal formal redactada aprobada por el consejo en comparación con sólo el 20% en Asia Pacífico y 8% en Norteamérica.

Figura 5. Enfoque de presentación de informes en cada país (%)

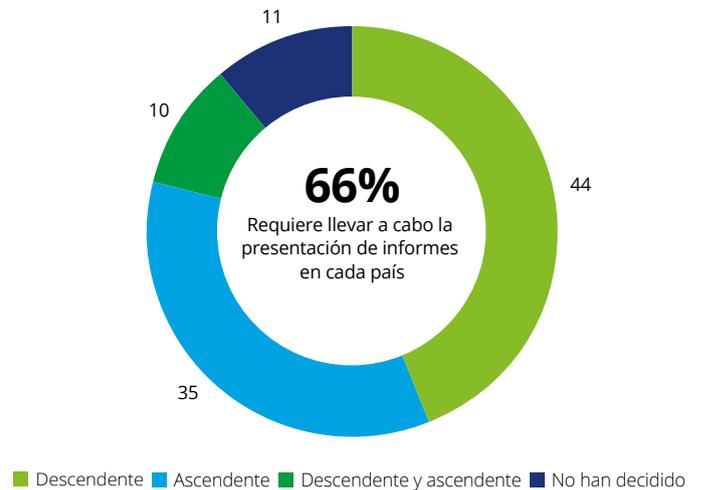
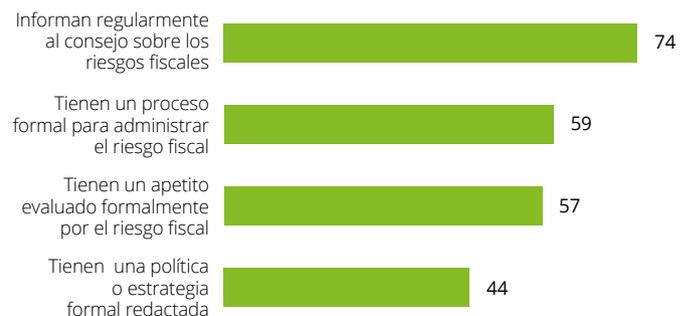


Figura 6. Indicadores de riesgos y gobierno fiscales (%)



Tecnología fiscal

- Sólo 12% de las organizaciones cuentan con un responsable individual específico de la tecnología fiscal, un presupuesto correspondiente asignado y un plan formal establecido.
- Aquellos con los modelos operativos fiscales más centralizados (método 3) son más probables a contar con un plan de tecnología formal (34%) y tienen un presupuesto correspondiente asignado (65%).
- Las organizaciones más grandes (aquellas que operan en más de 30 países) tienen mayor probabilidad de contar con un individuo con la responsabilidad específica de la tecnología fiscal (82%).
- Sólo 20% considera que actualmente derivan un alto beneficio de la tecnología para mejorar la eficiencia de procesos, pero 66% cree que la tecnología podría arrojar un alto beneficio potencial en esta área.
- De igual manera, sólo 22% derivan un alto beneficio de la tecnología en la mejora de la calidad y la precisión de datos, pero 64% cree que podría arrojar un alto beneficio potencial.
- 70% de los encuestados tienen al menos una tecnología emergente en impuestos dentro de su radar, nos referimos a cuadro de mandos, datos masivos, automatización robótica de procesos o informática cognitiva.
- A varios les preocupan mucho las tecnologías emergentes:
 - 91% expresa preocupaciones sobre la cantidad de tiempo y recursos requeridos en su implementación.
 - 86% tiene preocupaciones sobre la falta de conocimiento de tecnología fiscal dentro del negocio.
 - 76% tiene preocupaciones en torno al aseguramiento de un presupuesto.

Figura 7. Grado de sofisticación de la tecnología fiscal (%)

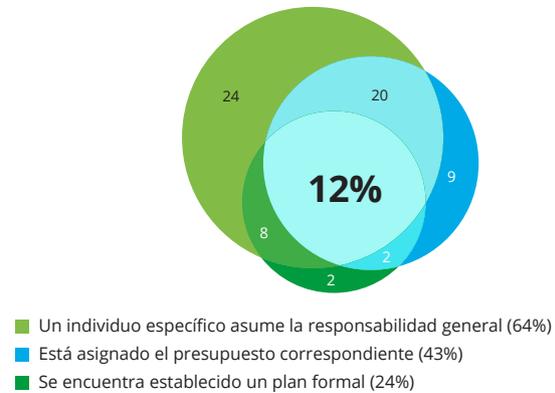
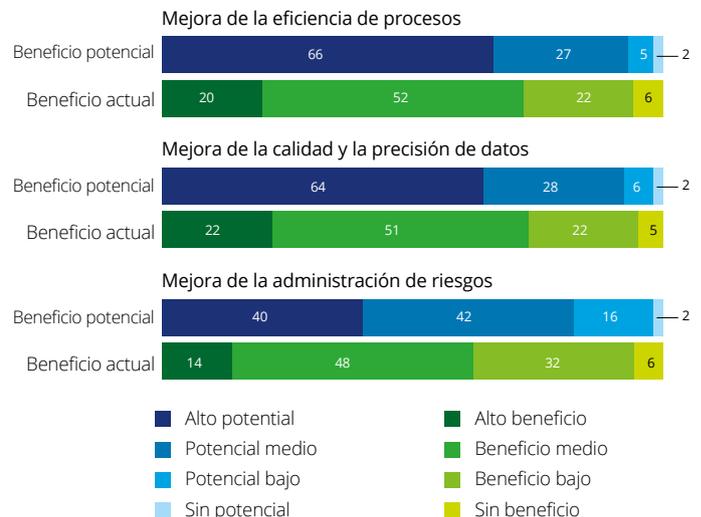


Figura 8. Beneficios potenciales vs actuales de la tecnología fiscal (%)



Progresión



En la investigación más reciente se muestra que los desplazamientos previos hacia los modelos operativos centralizados no han generado los beneficios deseados. Como resultado, se espera un enfoque renovado.

Encontrar el valor agregado sigue siendo elusivo. Lograr la eficiencia de procesos continúa siendo una aspiración importante. Pero justo ahora parece que pueden representar un desafío muy lejano. Simplemente, mantener la calidad y el control frente a la creciente carga normativa global parece avasallar.

Aunque la tecnología podría respaldar la mejora y facilitar la carga, pocos han abordado plenamente su planeación, administración, financiamiento o implementación.

Ciertamente, el panorama que emerge sugiere un apetito continuo de cambio significativo, pero una incertidumbre sobre el camino correcto, todo esto apunta a un entorno dinámico en el futuro.

Entonces, ¿qué puede esperarse en los próximos años dentro del área de administración fiscal global y qué nos dirán los estudios futuros de investigación de Deloitte?

Debido a los bajos niveles de satisfacción con el estado actual, parece probable que continuaremos observando un fuerte ímpetu por mejorar todos los aspectos del modelo operativo fiscal.

Los líderes fiscales globales necesitarán encontrar maneras de superar su carga actual de trabajo y crear el tiempo, la mentalidad y el presupuesto para encontrar el camino que debe seguirse.

De hecho, a fin de administrar volúmenes más elevados de informes y enfrentarse a mayores expectativas de los interesados, ¿quizá deberá encontrarse un nuevo 'negocio' que ya existe'?

Aunque parece probable que un enfoque concertado en optimizar los modelos de dotación de recursos, brindar las eficiencias de procesos y aprovechar con éxito la nueva tecnología constituirá la clave de cualquier respuesta potencial.



Deloitte se refiere a una o más de las empresas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada inglesa limitada por garantía ("DTTL"), su red de empresas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus empresas miembro constituyen entidades separadas e independientes legalmente. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no proporciona servicios a los clientes. Remítase a www.deloitte.com/about para obtener una descripción más detallada de DTTL y sus empresas miembro.

Deloitte ofrece servicios de auditoría, fiscales, consultoría y asesoría financiera a clientes públicos y privados repartidos en diversas industrias. Deloitte sirve a cuatro de cinco de las compañías mencionadas en Fortune Global 500® por medio de una red conectada mundialmente de empresas miembro en más de 150 países que ofrece capacidades de clase mundial, conocimientos y servicio de alta calidad a fin de abordar los desafíos empresariales más complejos de los clientes. Si desea conocer más sobre la manera en que aproximadamente 225,000 profesionales de Deloitte repercuten de modo trascendental, comuníquese con nosotros por medio de Facebook, LinkedIn o Twitter.

Esta comunicación contiene exclusivamente información general y ninguna empresa de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus empresas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, presta servicios o asesorías profesionales. Antes de tomar alguna decisión o emprender cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad dentro de la red de Deloitte se considerará responsable de pérdida alguna sufrida por cualquier persona con base en esta comunicación.