

¿Por qué la gobernanza fiscal es clave en una era de riesgo y controversia tributaria?

Encuesta de Riesgo y Controversia Fiscal 2023



EY

Building a better
working world

Introducción

Las empresas globales necesitarán una gobernanza sólida para gestionar una nueva era de riesgo fiscal y controversia que está evolucionando después de una pausa en la actividad de aplicación durante la pandemia de COVID-19, según la Encuesta de Riesgo y Controversia Fiscal 2023 de EY.

Entre los 2127 ejecutivos de impuestos y finanzas en 47 jurisdicciones que respondieron la encuesta, el 84% afirma que la implementación o mejora de un enfoque de marco global existente para la gestión del riesgo y la controversia fiscal añadiría "algún valor o un valor significativo" a su negocio en los próximos dos años. Sin embargo, 6 de cada 10 de los encuestados (61%) afirman que sus funciones tributarias son involucradas a veces, rara vez o nunca por el liderazgo ejecutivo en modificaciones significativas a las actividades comerciales existentes, como cambios en el modelo de negocio, nuevos productos y servicios, lo que aumenta el riesgo de exposición fiscal inesperada en esas actividades.

Esta yuxtaposición es notable y se ha convertido en un motivo de preocupación debido a que los líderes fiscales de más alto rango entre los encuestados (como vicepresidente de Impuestos, director de Impuestos Globales o similar) están anticipando que el número y la intensidad de las auditorías crecerán en un 79% en los próximos dos años, en comparación con los dos años anteriores. A pesar de esto, el 70% del mismo grupo dijo que su empresa no tiene una visibilidad completa de todas sus disputas en

curso a nivel mundial. Esta desconexión también tiene el potencial para dificultar la respuesta a los nuevos cambios geopolíticos, económicos y de política fiscal que están agregando capas sin precedentes de riesgo fiscal que deben gestionarse.

"Una gobernanza fiscal sólida y efectiva se ha convertido rápidamente en algo esencial para todas las empresas", dice Luis Coronado, Líder de EY Global Tax Controversy. "Esto se debe en parte a que las autoridades fiscales de todo el mundo están utilizando la ausencia o presencia de principios de buen gobierno en impuestos como una forma de segmentar a los contribuyentes en diferentes categorías de riesgo. También se debe a que las funciones tributarias están reconociendo que un buen marco de gobernanza tributaria les ofrece muchas oportunidades para ayudar a sus organizaciones a construir un valor a largo plazo para sus accionistas, incluso en el importante espacio ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés)".

Para navegar esta nueva era de riesgo y controversia de manera eficiente, las empresas deben fortalecer su actividad en tres ámbitos clave:

1. Mejorar su estrategia de gobernanza fiscal definiendo políticas, funciones, controles y responsabilidades de forma clara y fácilmente comprensible para permitir una gestión más eficaz tanto del riesgo fiscal como de las controversias fiscales.

“

Las solicitudes informales, por inocuas que parezcan, bien pueden ser un presagio de futuras controversias fiscales.

Luis Coronado

Líder de EY Global Tax Controversy





2. Transformar su enfoque de la gestión de datos fiscales y financieros de forma que facilite respuestas precisas y oportunas a las obligaciones de información en curso, al tiempo que proporciona a la función fiscal conocimiento e información valiosa sobre disputas fiscales potenciales y en curso, procedimientos amistosos y litigios fiscales a nivel mundial.
3. Esforzarse por garantizar la seguridad jurídica en materia tributaria en cada oportunidad, buscando formas de gestionar los riesgos fiscales y aprovechando al mismo tiempo los numerosos programas proactivos de prevención y resolución de litigios que ofrecen las autoridades fiscales.

Más –y más detalladas– solicitudes de información están impulsando la actividad de auditoría fiscal

Las expectativas de una mayor actividad de auditoría se ven impulsadas, en gran medida, por un aumento del número de solicitudes de información más detallada por parte de las autoridades fiscales. Estas solicitudes –a menudo enviadas de manera informal y calificadas como voluntarias– pueden contener numerosas preguntas detalladas, planteadas a lo largo de muchas páginas, cuya respuesta requiere mucho tiempo y recursos. Si bien no hay la obligación legal de atender estas solicitudes, en términos prácticos,

generalmente no es lo conveniente para una organización ignorarlas, y cada vez más puede derivar en el ejercicio de facultades de comprobación para la recopilación de información, así como el intercambio de datos entre las autoridades fiscales. “Las solicitudes informales, por inocuas que parezcan, bien pueden ser un presagio de futuras controversias fiscales”, dice Luis Coronado.

Más de la mitad (56%) de los ejecutivos de impuestos y finanzas que dijeron que anticipan un mayor número de auditorías con mayor intensidad en los próximos dos años, basan su expectativa en solicitudes de información más numerosas o detalladas y unos requisitos de transparencia y divulgación cada vez mayores.

Dicha información puede y será intercambiada entre las autoridades fiscales. Exactamente la mitad de los encuestados dice que el intercambio de una mayor cantidad de información entre las autoridades fiscales nacionales también ayuda a impulsar una mayor actividad e intensidad de auditoría.

El 50% de los altos directivos fiscales se preparan para un mayor volumen e intensidad de auditorías y litigios en los próximos dos años. Esto supone un aumento del 79% respecto a la proporción que informó de un aumento del número y la intensidad de las auditorías durante 2021, cuando muchas autoridades fiscales estaban centradas en desarrollar y aplicar medidas de apoyo y estímulo a través del sistema fiscal.



Una letanía de nuevos riesgos fiscales

Mientras tanto, una serie de acontecimientos externos están creando nuevos riesgos para las empresas y sus funciones fiscales.

Los encuestados citaron una letanía de preocupaciones: la inflación y las tasas de interés más altas que pueden afectar las transacciones de financiamiento entre compañías y los precios de transferencia; entre ellos, el conflicto en curso en Ucrania y los problemas de sostenibilidad ambiental. En múltiples áreas, estos ejecutivos de impuestos y finanzas informan que se están preparando para interacciones más complejas y prolongadas con las autoridades fiscales en los próximos dos años que en los dos años previos.

Los líderes de la función fiscal también anticipan un mayor enfoque en los impuestos indirectos y más riesgo en la digitalización de las administraciones tributarias. Muchos encuestados también tienen en cuenta

las preocupaciones sobre el riesgo de reputación relacionado con los impuestos, especialmente teniendo en cuenta la próxima divulgación pública obligatoria en la Unión Europea y otras jurisdicciones de los informes país por país (CbCR, por sus siglas en inglés).

Preparación para el impuesto mínimo global

El segundo pilar del proyecto impulsado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el G20 sobre cómo abordar los desafíos fiscales derivados de la digitalización de la economía se citó como una fuente importante de riesgo potencial. Esto se debe probablemente a dos razones: en primer lugar, los rápidos preparativos que se están llevando a cabo ahora para cumplir con el impuesto mínimo global del 15% podrían dar lugar a futuras controversias. En segundo lugar, una vez que las jurisdicciones promulguen las leyes, estas interactuarán con otras innumerables áreas del régimen fiscal de una jurisdicción. Esto tendrá que ser considerado cuidadosamente.

Metodología de la encuesta e información demográfica

La Encuesta de Riesgo y Controversia Fiscal 2023 de EY entrevistó a 2127 ejecutivos en 47 jurisdicciones y 20 sectores y subsectores. El trabajo de campo de la encuesta se realizó en enero y febrero de 2023.

De toda la población encuestada, 496 estaban en un rol de jefe de Impuestos Funcionales (por ejemplo, planificación fiscal, informes fiscales, operaciones fiscales, impuestos internacionales, precios de transferencia, indirectos), mientras que 456 eran directores o controladores financieros con responsabilidad local de impuestos. 420 encuestados ocupaban un cargo de director de Impuestos Globales, jefe global de Impuestos o vicepresidente global de Impuestos (o similar), mientras que 376 encuestados eran director regional de Impuestos, jefe regional de Impuestos o vicepresidente regional de Impuestos o un rol similar.

Se encuestó a un amplio espectro de empresas de diferentes tamaños. El 21% de las organizaciones participantes se situaban en la franja de ingresos globales anuales de US\$750 millones a US\$4900 millones; el 23% en la franja de ingresos globales anuales de US\$5000 millones a US\$9900 millones; y el 27% en la franja de ingresos globales anuales de US\$10 000 millones a US\$49 900 millones. El 10% (o 214 encuestados) reportan ingresos globales anuales superiores a US\$50 000 millones.

La actividad de auditoría en torno a los incentivos fiscales –que se está reconfigurando activamente en muchas jurisdicciones a la luz del segundo pilar– fue la segunda fuente principal de riesgo identificada por los encuestados.

“Los gobiernos solían considerar los impuestos como una preocupación en gran medida soberana, pero ahora se están alineando de una forma sin precedentes para llevar a cabo otra oleada de reformas fiscales mundiales”, afirma Marna Ricker, vicepresidenta de EY Global Tax Controversy. “Las autoridades fiscales del mundo también están trabajando juntas con el mismo espíritu de cooperación para hacer cumplir tanto las leyes fiscales existentes como para prepararse y aplicar los cambios que están por venir. Las empresas necesitan prepararse, si quieren evitar disputas”.

Construir un enfoque estratégico para el riesgo y la controversia fiscal

La encuesta revela que muchas empresas ya están realizando cambios de manera proactiva para adaptarse al entorno de riesgo y controversia fiscal posterior al COVID-19. Los cambios son los siguientes:

- ▶ Búsqueda de formas de seguir mejorando la gobernanza fiscal.
- ▶ Elaboración de enfoques con marco global para la gestión de riesgos y controversias fiscales.

- ▶ Adopción de tecnología específica para ayudar a recopilar y evaluar los riesgos fiscales, gestionar los controles fiscales y hacer un seguimiento de los litigios en curso.
- ▶ Centralizar los principales procesos de colaboración, incluida la supervisión y coordinación de las auditorías fiscales, los litigios y las disputas más importantes.
- ▶ Asegurarse de que todo lo que hacen está listo para ser auditado, especialmente en lo que respecta a los precios de transferencia y los cambios realizados en respuesta a los nuevos requisitos prescritos por el segundo pilar.


Pero aún queda mucho por hacer, sobre todo teniendo en cuenta la espectacular evolución de la agenda de transparencia y divulgación fiscal. Los informes CbCR sobre la relación entre los impuestos pagados en cada jurisdicción y la actividad económica de una empresa en esos lugares están a punto de hacerse públicos en muchos países¹. La divulgación pública de estos informes puede abrir nuevas fuentes de riesgo para las empresas que no saben cómo sus políticas y posiciones fiscales pueden ser interpretadas por un público más amplio.

¹ En los 27 Estados miembros de la Unión Europea, así como en Australia.



El segundo pilar está impulsando nuevas áreas de riesgo

1



Las preocupaciones del segundo pilar impulsan los incentivos y la deducibilidad hacia los primeros puestos de la lista de riesgos fiscales, pero los precios de transferencia siguen siendo la principal inquietud.

Un incremento del número y la intensidad de las auditorías, un aumento del detalle requerido en las solicitudes de información de las autoridades fiscales o el número de ellas, y un mayor riesgo e incertidumbre en torno a la administración fiscal digital a nivel mundial fueron los tres principales problemas relacionados con el cumplimiento de la normativa, clasificados por los ejecutivos fiscales y financieros en general como los que presentan el mayor riesgo fiscal para su empresa en el próximo periodo de dos años.

Entre los profesionales fiscales que dedican más de la mitad de su tiempo a la gestión de controversias fiscales, se registraron fuertes aumentos en las predicciones para algunas áreas de controversia. Por ejemplo, más del doble de este grupo prevé más atención a las cuestiones fiscales transfronterizas (como impuestos internacionales y los precios de transferencia) en comparación con los dos años anteriores.

Los precios de transferencia, históricamente la mayor preocupación entre los ejecutivos fiscales y financieros, vuelven a ocupar el primer puesto en la encuesta de 2023, superando a los incentivos fiscales en unos 12 puntos porcentuales. Entre el grupo de líderes fiscales de más alto nivel, que posiblemente tienen la mejor

visibilidad de todos los riesgos fiscales a los que se enfrentan sus empresas en todo el mundo, los precios de transferencia superan a los incentivos en 28 puntos porcentuales (63% vs. 35%). Lo anterior era de esperarse; el impacto de las externalidades, incluido el cambio empresarial sin precedentes, la continua atención global sobre los precios de transferencia como resultado tanto del proyecto BEPS original como de BEPS 2.0, y la atención permanente de las administraciones tributarias a las transacciones transfronterizas dan lugar a un mayor examen de los precios de transferencia.

Estos factores (y otros más) son las razones por las que tantos ejecutivos fiscales y financieros (84%) afirman que mejorar la documentación contemporánea de las transacciones les ayudaría a aumentar su preparación general para las auditorías fiscales. “Los líderes de la función fiscal deben reconocer que la documentación contemporánea incluye la recopilación de pruebas que demuestren que se ha hecho lo que se dice que se ha hecho. Cada autoridad fiscal va a buscar más detalles, más pruebas”, dice Tracee Fultz, líder global de Precios de Transferencia de EY. “Eso significa que tienes que aprender exactamente qué es lo que probablemente exija cada país y luego crear una forma sistemática de reunir y conservar pruebas”.

El riesgo fiscal transfronterizo sigue siendo elevado

El **53%**

de los ejecutivos espera que las autoridades se centren más en las cuestiones fiscales transfronterizas en los próximos dos años.



Incertidumbre y cambios ante la introducción del segundo pilar

El segundo pilar también es una causa probable detrás de que los incentivos fiscales se coloquen como el segundo riesgo fiscal más alto entre todos los encuestados, ya que muchos países están reconfigurando rápidamente sus herramientas de incentivos para que sigan siendo atractivas tanto para la inversión entrante como para la expansión saliente. La deducibilidad de costes e intereses ocupa el tercer y cuarto lugar, respectivamente.

Casi la mitad (45%) de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que el segundo pilar aumentará la probabilidad de nuevas auditorías y disputas fiscales, mientras que solo el 11% dice que resultará en una disminución. También preocupa a los encuestados lo poco que se sabe actualmente sobre cómo operarán los programas de prevención y resolución de disputas con respecto al segundo pilar, que puede en parte estar detrás del 55% de los encuestados que dicen que creen que el segundo pilar aumentará sus costos fiscales generales. “Es probable que las dimensiones multilaterales del segundo pilar susciten controversias en los próximos años, por lo que las empresas deberán estar preparadas”, afirma Bárbara Angus, líder de Política Fiscal Global de EY.

Los resultados de la encuesta indican que los preparativos están en marcha, pero aún no han concluido para muchas empresas. Casi la mitad (49%) de los encuestados dicen que ya están rastreando cómo se puede implementar

el segundo pilar en las jurisdicciones en las que operan, mientras que el 47% se ha informado sobre su mecánica. Casi 4 de cada 10 (38%) ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que sus empresas han modelado los impactos del segundo pilar, y solo el 29% afirma que han comenzado la preparación de los sistemas informáticos.

Los profesionales en impuestos ya han presentado a la OCDE y a los gobiernos nacionales una multitud de escenarios en los que podrían producirse litigios a causa del segundo pilar. Los ajustes de precios de transferencia por parte de las autoridades fiscales también pueden ser más frecuentes, lo que refleja el hecho de que muchas cuestiones fiscales transfronterizas incorporan algún elemento de precios de transferencia. Las nuevas normas fiscales mundiales necesitan nuevos mecanismos mundiales de prevención y resolución de litigios, y los contribuyentes estarán dispuestos a garantizar que dichos mecanismos estén bien pensados, proporcionen los niveles deseados de certidumbre y estén bien disponibles antes de la introducción de la legislación local. Es poco probable que baste con modificar los instrumentos alternativos de resolución de litigios existentes.

“

Es probable que las dimensiones multilaterales del segundo pilar susciten controversia en los próximos años, por lo que las empresas deberán estar preparadas.

Bárbara Angus

Líder de Política Fiscal Global de EY





A prueba la gobernanza fiscal

Las medidas del segundo pilar vienen inmediatamente después de la creciente asertividad por parte de las autoridades fiscales, que están compartiendo información a niveles sin precedentes. Como resultado, las ideas que entregan resultados a una autoridad fiscal se replican rápidamente entre otras autoridades fiscales. En este sentido, cabe destacar la adopción de nuevos programas de garantía de cumplimiento por parte de más de una docena de países en los últimos años.

Estos programas hacen a las empresas seleccionadas (generalmente las más grandes de una economía) una serie de preguntas detalladas que, junto con el escrutinio de las declaraciones de impuestos de la compañía, ayudan a la autoridad fiscal a evaluar el riesgo y segmentar a los contribuyentes en diferentes grupos. Si bien no son auditorías, los cuestionarios que generalmente se usan en estos programas exigen información detallada sobre temas como el funcionamiento efectivo de la estrategia de gobierno fiscal de una empresa, su enfoque para el cumplimiento tributario y su uso de tecnología, herramientas y sistemas tributarios.

Las organizaciones que participan con éxito en dichos programas de garantía de cumplimiento pueden (o no, dependiendo de los detalles del programa) recibir una serie de beneficios a cambio de su participación: el más importante de los cuales suele ser una

promesa (la cual no constituye una decisión legalmente vinculante) por parte de la autoridad fiscal de que la empresa no será auditada durante un periodo de tiempo determinado después de completar con éxito el programa.

Más detalles forenses

Los encuestados informan haber visto un aumento en el uso de cuestionarios informales más recientes que hacen preguntas similares al programa de garantía de cumplimiento estructurado de la autoridad tributaria, pero con mucho mayor detalle y fuera del alcance de los programas estructurados. Por ejemplo, mientras que el cuestionario formal puede pedir a una empresa que describa su enfoque general de la gobernanza fiscal, el informal puede preguntar cómo funciona esa gobernanza en la práctica en relación con los impuestos indirectos, los impuestos sobre el empleo o los precios de transferencia, entre otros temas.

Tales solicitudes de información adicional y más detallada son una de las principales razones por las que los líderes fiscales de más alto nivel – generalmente los destinatarios típicos de dichos cuestionarios– creen que es probable que en los próximos dos años se realicen más auditorías, con mayor intensidad en las mismas y en las disputas. Estos programas de garantía de cumplimiento también están comenzando a aplicarse a empresas más pequeñas, tanto en dimensiones privadas como públicas. Por lo tanto, los ejecutivos de impuestos y finanzas deben esperar que se implementen

¿El segundo pilar causará más auditorías y disputas?

El **45%**

de los encuestados afirma que el segundo pilar causará más auditorías y disputas.

más programas de naturaleza similar en el futuro cercano, así como que dichos programas se apliquen de forma mucho más generalizada en empresas de distintos tamaños. La relación contribuyente - autoridad fiscal está cambiando.

Ya sean estructurados, informales, obligatorios o voluntarios, colectivamente estos programas apuntan a asegurar el mismo objetivo: clasificar a los contribuyentes en función de su riesgo en diferentes estratos, lo que permite a la autoridad tributaria enfocar sus recursos de auditoría y resolución de disputas de manera más eficiente. Cumplir, y cumplir bien, será primordial.

De vuelta a la (nueva) normalidad

2

Durante la pandemia de COVID-19, muchas autoridades fiscales detuvieron sus actividades normales de auditoría. Eso ya se acabó.

Los resultados de la encuesta muestran que el enfoque de las autoridades fiscales en los últimos dos años –que incluyó una gran atención en la auditoría de los beneficiarios de las medidas de alivio de COVID-19– está dando paso a un cambio hacia las áreas tradicionales de escrutinio y los exámenes del cumplimiento de las leyes fiscales más recientes, como la legislación anti-híbridos. Solo el 22% de los encuestados dice que anticipa una auditoría fiscal relacionada con un estímulo o medida de apoyo COVID-19 en los próximos dos años, frente al 35% que dice haber experimentado una en los dos años anteriores.

“Las áreas prioritarias de cumplimiento de impuestos se ven mucho más típicas”, dice Martin Caplice, líder de Controversia Fiscal de EY Asia-Pacífico. “Las autoridades se centran en los territorios más familiares como los precios de transferencia, las transacciones transfronterizas y el cumplimiento de impuestos indirectos, y la aplicación parece mucho más rutinaria”.

El fenómeno del trabajo desde cualquier lugar, catalizado por el COVID-19, también genera preocupación entre los ejecutivos de impuestos y finanzas. El 29% de los encuestados dicen que esperan nuevas disputas fiscales sobre

las políticas de trabajo desde cualquier lugar en los próximos dos años, incluso en temas como la importante pregunta de si un empleado remoto crea sin saberlo un establecimiento permanente (EP) en una jurisdicción, lo que desencadena obligaciones fiscales. Eso es un aumento del 24% que dice haber experimentado esto en los dos años anteriores, y un área para monitorear.

Aumento de los riesgos fiscales indirectos

Los ejecutivos de impuestos y finanzas indican que los desafíos en torno a los impuestos indirectos también están creciendo. Las bases impositivas más amplias para los impuestos al valor agregado, incluido un mayor enfoque en los servicios y las cuestiones de EP, se clasificaron como la principal causa de preocupación, identificada por el 42% de los encuestados. El 36% dijo que la falta de documentación para justificar la aplicación de suministros con una tasa más baja o tasa 0% (como la prueba de entrega o las licencias de los clientes) era una preocupación, mientras que los impuestos a los servicios digitales, teóricamente establecidos para el retiro como resultado de las negociaciones BEPS 2.0, se clasificaron como el tercer mayor riesgo de impuestos indirectos, con el 35% de las respuestas.

“

Las áreas prioritarias de aplicación de impuestos están mirando más allá de lo rutinario.

Martin Caplice

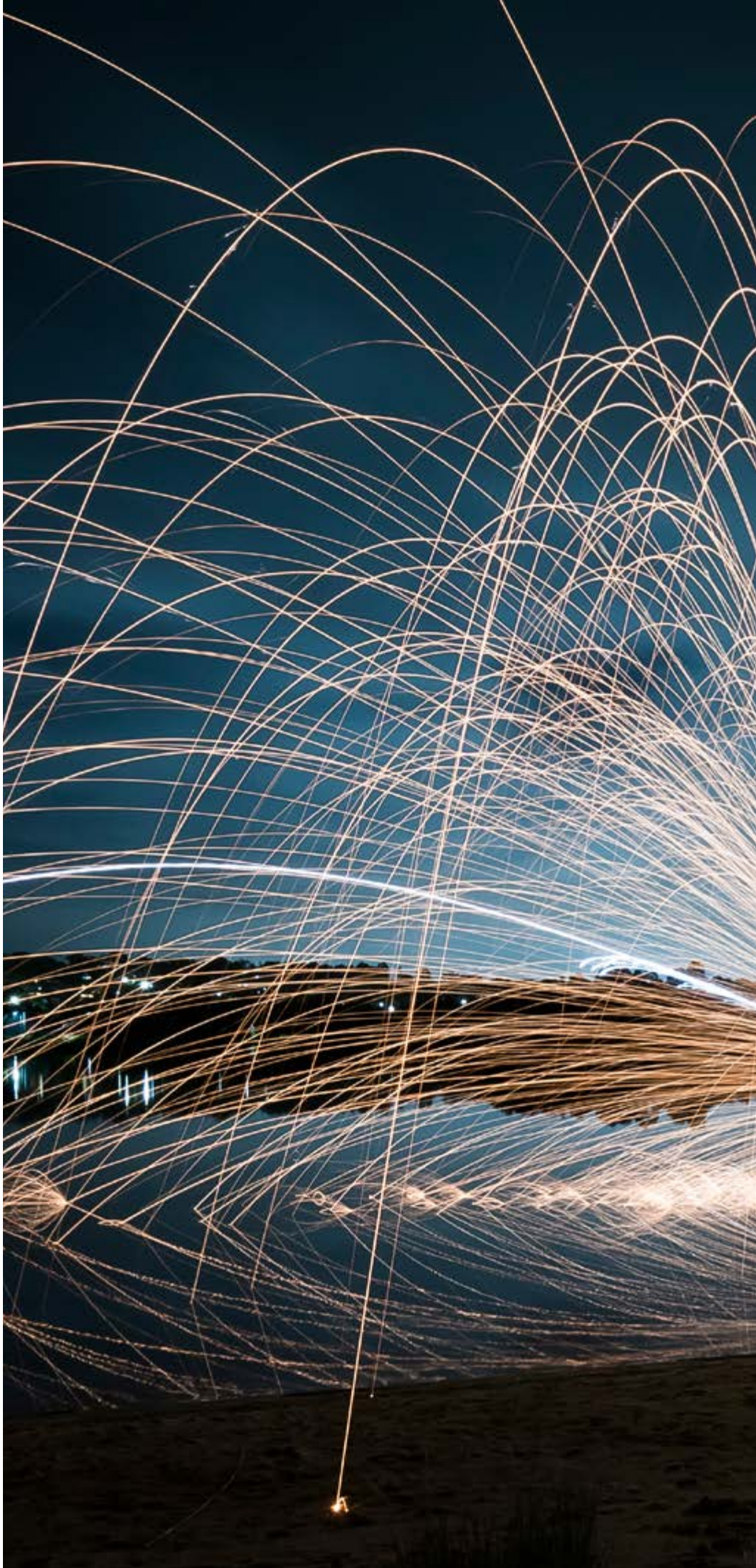
Líder de Controversias Fiscales para Asia-Pacífico de EY



"Los impuestos indirectos son a menudo la fuente de ingresos a la que recurren los gobiernos en tiempos de crisis", dice Kevin MacAuley, Líder Global de Impuestos Indirectos de EY. "Después de relajar las tasas de impuestos indirectos y ampliar las exenciones durante la pandemia de COVID-19, muchos países ahora están volviendo al otro lado del péndulo ampliando las tasas de estos impuestos, incrementando el número de impuestos y aumentando la aplicación".

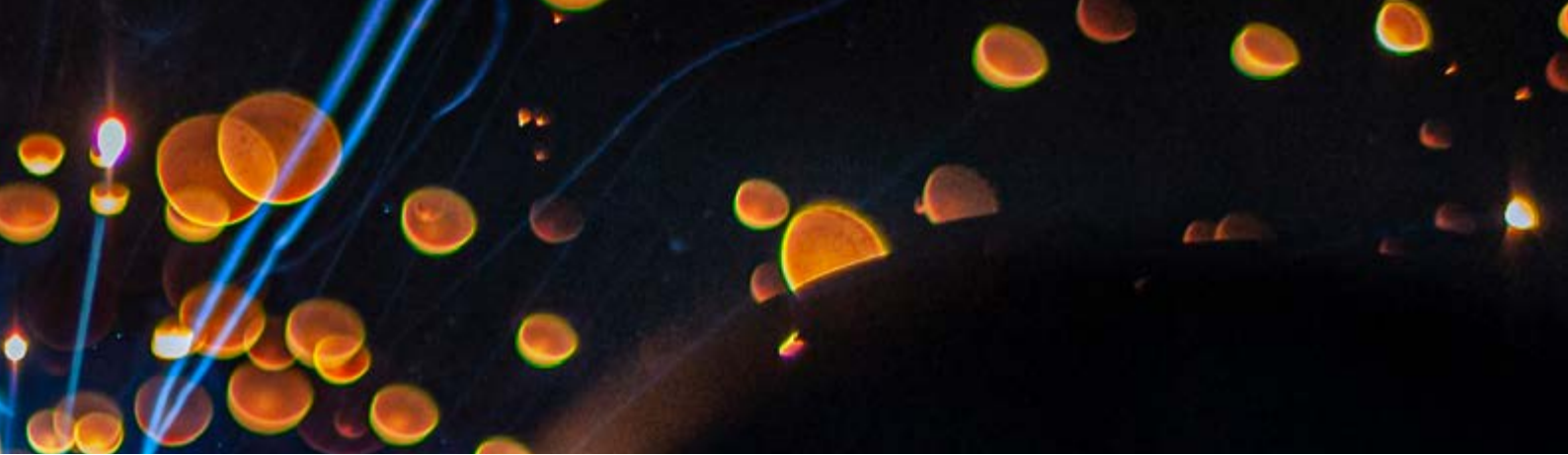
Los resultados de la encuesta indican que otras fuentes de riesgo y controversia fiscal aún persisten. Por ejemplo:

- ▶ El 24% anticipa advertencias o el uso real de sanciones penales y enjuiciamiento por parte de una autoridad fiscal en los próximos dos años.
- ▶ El 29% está preocupado por el riesgo de reputación para su negocio como resultado de una disputa fiscal.
- ▶ El 43% dice que la falta de claridad interna sobre cómo los impuestos encajan en la estructura general de gobierno de su organización plantea su mayor riesgo comercial en lo que respecta a los impuestos.
- ▶ El 37% dice que el incumplimiento por parte de los profesionales de las entidades locales de seguir los procesos fiscales de la organización es su segundo mayor riesgo relacionado con el negocio.
- ▶ El 32% dijo que las implicaciones fiscales de la reestructuración empresarial plantean desafíos.



Una buena gobernanza fiscal

3



Contar con el personal, las políticas y los controles adecuados puede ayudar a gestionar mejor el riesgo fiscal y limitar nuevas controversias.

Todos estos riesgos –ya sea que provengan de externalidades o de disfunciones internas– pueden gestionarse de forma más eficiente con una mejor gobernanza fiscal. Esta es el área principal en la que deben centrarse las empresas globales que esperan gestionar mejor el riesgo fiscal y reducir la incidencia de controversias fiscales.

Una mejor gobernanza tributaria, enfocada en las personas, las políticas, los procesos y los controles, puede ayudar a lograr tres cosas:

- ▶ En primer lugar, sustenta cualquier enfoque de marco global para gestionar la controversia fiscal y equipa mejor a la empresa para identificar los riesgos fiscales y manejar de manera más efectiva cualquier disputa.
- ▶ En segundo lugar, crea una oportunidad para vincular más estrechamente los impuestos con los objetivos más amplios de la organización –incluidos los relacionados con ESG–, no solo mejorando el nivel de confianza de múltiples partes interesadas, sino incluso asegurando presupuesto y recursos adicionales para la función fiscal durante el proceso.

- ▶ En tercer lugar, apoya a la empresa en el cumplimiento de los programas centrados en la gobernanza que ahora están adoptando las autoridades fiscales a nivel mundial.

La mayoría de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que su empresa tiene muchos elementos de gobernanza tributaria, incluidas políticas en materia fiscal, manuales detallados de políticas y procedimientos, y matrices de rendición de cuentas que definen quién hace qué, cuándo, cómo y dónde. Colectivamente, estos elementos son la piedra angular de cualquier enfoque marco para gestionar el riesgo y la controversia fiscal de manera más efectiva.

Tener los elementos en su lugar es una cosa, ejecutarlos continuamente en armonía entre sí, así como con otras partes del negocio, es otra. Aquí, los encuestados revelan varias áreas donde falta una ejecución armoniosa.

Buena gobernanza fiscal

El **69%**

dice que espera que el enfoque general de su organización en la gobernanza fiscal crezca en los próximos dos años.

Cómo se ve una buena gobernanza fiscal

<p>Nombrar a un líder de controversia fiscal (o grupo, dependiendo del tamaño de la empresa)</p>	<p>Muchas empresas ahora están implementando nuevos roles o grupos de controversia fiscal. Por lo general, se sienta independientemente de (pero bien comprometido con) otras partes de la función fiscal. Este rol ayuda a gestionar proactivamente la controversia en el día a día y alivia la presión sobre el líder de la función fiscal que tradicionalmente habría tenido tales actividades en su competencia. El 50% de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que su función fiscal tiene un líder de controversia fiscal nombrado, mientras que el 81% de los encuestados dice que crear tal rol agregaría “algo de valor o un valor significativo”.</p>
<p>Crear un comité de riesgo fiscal o centro de excelencia</p>	<p>Este grupo generalmente está compuesto por profesionales de impuestos de alto nivel, que cubren distintos tipos de impuestos y geografías. Realiza actividades centradas en el riesgo y la controversia fiscal, incluida la definición de umbrales de toma de decisiones, la revisión de transacciones clave para el riesgo y la definición de la estrategia para la gestión del riesgo fiscal, los controles fiscales y el cumplimiento cooperativo. El 38% de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que han creado un grupo de este tipo en los últimos dos años, mientras que el 34% dice que planea hacerlo en los próximos dos años.</p>
<p>Mantener un marco de control tributario (TCF) efectivo</p>	<p>Un TCF es una parte clave del sistema de controles internos que encapsula un amplio espectro de contenido e incluye política fiscal, responsabilidades y todos los controles, procesos y protocolos a los que debe adherirse el personal de impuestos y finanzas. Muchas empresas ahora están definiendo o mejorando su TCF central, localizándolo y personalizándolo donde sea necesario, a menudo como respuesta a los nuevos requisitos de la autoridad fiscal.</p>
<p>Centrar los procesos clave</p>	<p>Actualmente, muchas empresas han establecido umbrales definidos en los que los profesionales de las entidades locales deben informar una auditoría o disputa fiscal al equipo central de impuestos. Si bien es posible que el equipo central no asuma la responsabilidad completa de tales disputas, proporcionará niveles más altos de supervisión y coordinación colaborativas, en equipo con los recursos locales.</p>
<p>Tener protocolos claros de comunicación y escalamiento y proporcionar a la C-suite sesiones informativas periódicas sobre impuestos</p>	<p>Escalar adecuadamente los asuntos para su revisión y aprobación, así como actualizar la capa ejecutiva (y a menudo a la junta y/o el comité de auditoría) sobre el entorno de riesgo fiscal y la exposición total de la empresa (tanto financiera como reputacional) es un componente importante para mantener una relación con los tomadores de decisiones de alto nivel.</p>
<p>Alinear los esfuerzos ESG más amplios de la empresa</p>	<p>El buen gobierno en materia fiscal, y específicamente en la controversia fiscal, es a menudo el primer paso en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos de una empresa en relación con la G de ESG; sin embargo, solo el 22% de los encuestados dice que su función fiscal está completamente integrada en la estrategia ESG de su empresa.</p>





En primer lugar, desde un punto de vista operativo, los procesos y protocolos fiscales deben alinearse estrechamente e interactuar con las líneas de negocio y las funciones de soporte de una empresa, cada una de las cuales probablemente seguirá el enfoque de gobierno de toda la organización. Por lo tanto, la alineación con esta estrategia más amplia debería ser un imperativo para la función fiscal; sin embargo, casi la mitad (43%) de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que carecen de claridad sobre cómo los impuestos encajan en la estructura de gobierno más amplia de su organización. Esto puede erosionar la efectividad de la función fiscal y fue el principal riesgo comercial identificado por los encuestados.

En segundo lugar, la función fiscal debe mantener relaciones sólidas y buena comunicación con las decisiones y actividades comerciales más amplias. Pero muchos de los líderes fiscales de más alto rango afirman que su función tributaria no alcanza este objetivo. Por ejemplo, el 61% dice que la función tributaria rara vez, a veces o nunca está involucrada en cambios significativos en las actividades comerciales, incluidos cambios en el modelo de negocios, nuevos productos y servicios. Del mismo modo, más de la mitad (60%) de este grupo dice que rara vez, a veces o nunca están involucrados en cambios en su propia estructura corporativa o acuerdos de fusiones y adquisiciones perseguidos por su empresa (58%).

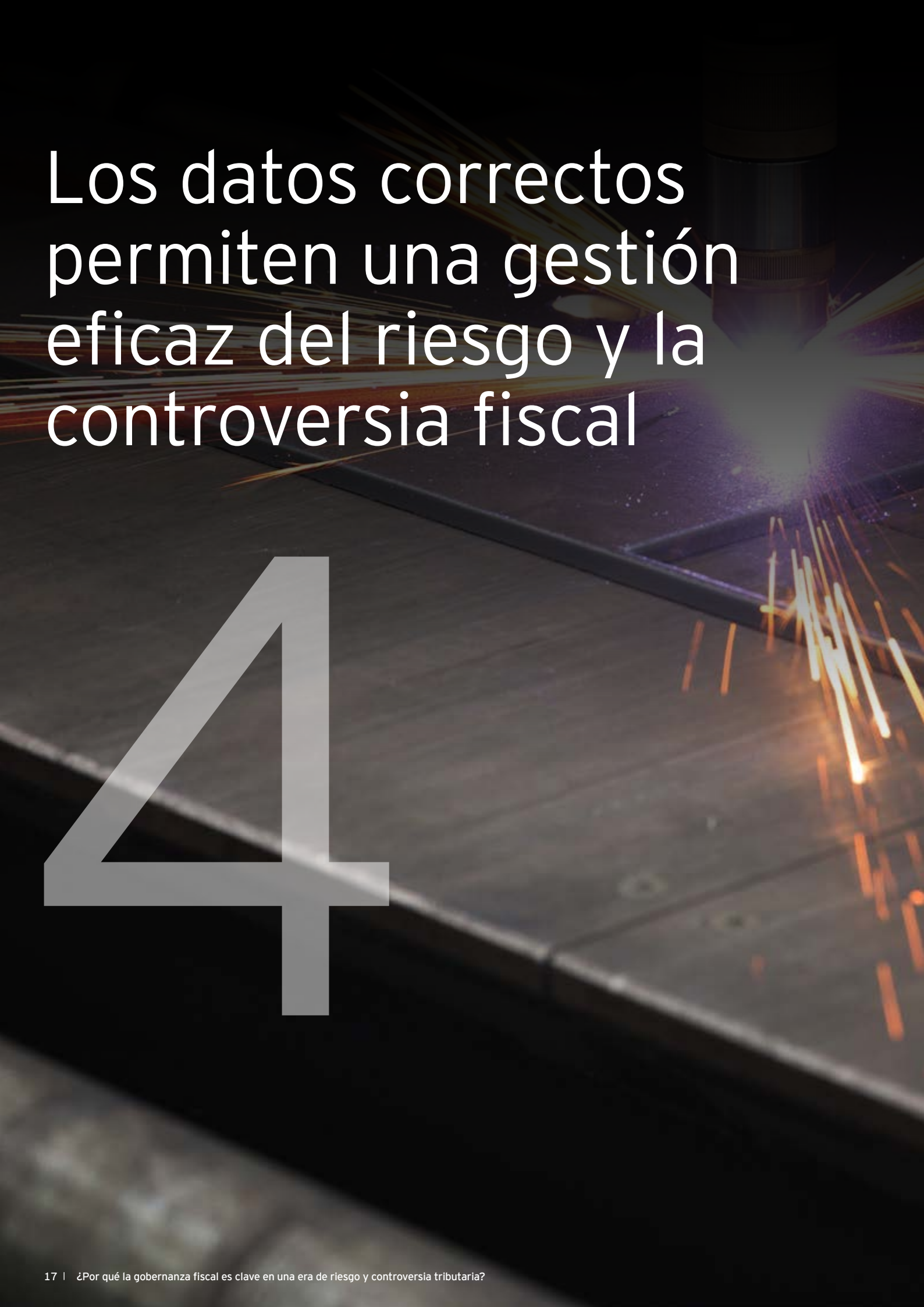
Finalmente, la adhesión a los procesos fiscales de una corporación por parte del personal financiero de la entidad local es clave para una gobernanza fiscal efectiva y, por lo tanto, para la gestión del riesgo y la controversia fiscal. Sin ella, el personal de la entidad local, a menudo denominado "función fiscal en la sombra", puede verse tentado a tratar de gestionar los riesgos fiscales en curso, las disputas o los casos de litigios que pueden tener implicaciones más

amplias para su empresa. El 82% de los encuestados dice que obtener el control en esta área entregaría algo de valor o un valor significativo a su empresa.

Mirando hacia el futuro, el 69% de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que esperan que el enfoque general de su organización en la gobernanza fiscal crezca en el próximo periodo de dos años. Eso es importante porque la nueva ola de riesgo y controversia, junto con los nuevos requisitos de la autoridad fiscal en torno a la gobernanza, pondrá a prueba la resiliencia de los modelos actuales de gobernanza fiscal de las organizaciones.

Los ejecutivos de impuestos y finanzas pueden probar su modelo de gobernanza fiscal en relación con el riesgo y la controversia fiscal de varias maneras. La primera –que definitivamente no se recomienda– es esperar y ver si surgen nuevas disputas. En segundo lugar, las empresas que ya participan en programas obligatorios de garantía de cumplimiento tributario (en jurisdicciones como Australia, Alemania, los Países Bajos, Nueva Zelanda y el Reino Unido) pueden esperar comentarios periódicos de la autoridad fiscal sobre el rigor de su modelo. En tercer lugar, pueden optar por participar en uno de los muchos programas voluntarios de la autoridad tributaria que revisan y prueban la eficacia de sus capacidades de gobernanza, como en Singapur y Malasia.

Los ejecutivos de impuestos y finanzas generalmente tienen perspectivas positivas sobre tales programas voluntarios. El 59% afirma que es algo probable o muy probable que participen en ellos cuando estén disponibles, mientras que el 22% dice que ya están participando. Solo el 19% dice que es poco o muy poco probable que participen.

The background of the slide is a dark, industrial scene featuring a laser cutting process. Bright orange sparks are being ejected from a cutting head as it moves across a metal surface. The lighting is dramatic, with strong highlights from the laser and sparks against a dark, shadowed background.

Los datos correctos
permiten una gestión
eficaz del riesgo y la
controversia fiscal

4



Las herramientas digitales pueden ayudar a rastrear las auditorías a nivel mundial y pronosticar dónde puede ocurrir la próxima disputa.

Contar con mejores datos es una forma crítica de equipar cualquier modelo de gobernanza fiscal con los conocimientos necesarios para gestionar eficazmente el riesgo y la controversia fiscal. Esta es la segunda área clave de actividad que debe priorizarse.

Si bien la gestión general de datos fiscales y financieros no es responsabilidad de los especialistas en controversias fiscales, estos profesionales tendrán un interés personal en asegurarse de que los datos correctos estén siempre disponibles: una declaración de impuestos basada en datos precisos siempre es preferible a tratar de obtener y explicar datos o pruebas adicionales después de que se haya realizado la presentación.

Quizás, en primer lugar, las funciones fiscales deben garantizar que se dedique el tiempo adecuado a identificar por adelantado los datos correctos y garantizar que se pueda acceder rápidamente a ellos si se realiza una auditoría o un examen. "Desde una perspectiva de precios de transferencia, los mejores datos se centran en un espectro de fuentes diferentes", afirma Tracee Fultz. "En términos generales, la función fiscal necesita información financiera detallada y precisa, acuerdos legales, documentos comerciales y más. Las solicitudes de estos datos llegan temprano en los exámenes, y los

Falta de visibilidad

El **75%**
de los ejecutivos
de impuestos y
finanzas dicen
que no tienen una
visibilidad completa
de todas las disputas
a nivel mundial.

retrasos en la respuesta a las solicitudes de datos financieros pueden causar un daño irreparable a una relación de examen".

En segundo lugar, las funciones fiscales necesitan mejores datos y conocimientos en torno a las auditorías y disputas fiscales en curso. Para lograr esto, los datos deben ser precisos, actuales, replicables y disponibles.

"Los líderes de la función tributaria también quieren una visibilidad completa de las disputas para comprender dónde se encuentran sus exposiciones más grandes o urgentes", comenta Luis Coronado. No obstante, los resultados de la encuesta indican que muchos no están alcanzando este objetivo. Solo el 25% tiene visibilidad completa de todas las disputas a nivel mundial, prácticamente el mismo número que en nuestra encuesta de 2021 (24%). Casi la mitad (45%) afirma que tiene una visibilidad "sustancial", definida como más del 75% de sus disputas. El 26% tiene solo visibilidad parcial, definida como 25% a 75%.

Una razón para esto podría ser que obtener una mejor visibilidad requiere que existan los procesos correctos para comunicar los datos a las personas adecuadas que puedan interpretarlos y administrarlos. En esencia, las funciones fiscales más centralizadas necesitan

que los datos sobre disputas les sean comunicados por profesionales locales que a menudo pueden sentarse fuera del equipo de impuestos.

Idealmente, los datos capturados del seguimiento preciso de las disputas fiscales también se pueden analizar para producir nuevos conocimientos que puedan ayudar a predecir dónde y sobre qué tema puede ocurrir una futura auditoría.

“Ejecutar una estrategia de datos sólida no solo significa que las auditorías y los exámenes se pueden responder de manera oportuna”, dice Joel Cooper, líder de Controversia de Servicios Internacionales de Impuestos y Transacciones de EY. “En términos más generales, cuanto mejor sea el acceso de una organización a datos limpios, segmentados y precisos, más tiempo se puede dedicar a cuestiones estratégicas, incluido ser más proactivo en la identificación y gestión de nuevos riesgos, evitando que se conviertan en disputas”.

Los datos de los contribuyentes se hacen públicos

La perspectiva de que las presentaciones de CbCR pronto se hagan públicas en muchas jurisdicciones fue de particular preocupación para los encuestados, dados los posibles

riesgos para la reputación que pueden ocurrir a medida que los activistas y el público en general intenten interpretar esta información compleja pero resumida. Como resultado, los líderes de la función tributaria deberán crear un proceso continuo mediante el cual todas las presentaciones de CbCR y las divulgaciones públicas existentes (como descripciones narrativas o modelos de impuestos totales y contribuciones sociales) se revisen a medida que se publiquen nuevos informes de CbCR. Esto representará una pesada carga para la función fiscal; será importante automatizar algunas o todas las tareas relacionadas con los datos.

En el futuro, los especialistas en controversias fiscales deberán tener una sólida comprensión de la ciencia de datos, una visibilidad clara de qué datos están disponibles para respaldar sus objetivos y estar facultados para exigir cambios en la estrategia de datos (y operaciones) de la función fiscal, cuando sea necesario para respaldar los objetivos de gestión de controversias.

“

Los líderes de la función fiscal también quieren una visibilidad completa de las disputas para comprender dónde se encuentran sus exposiciones más grandes o urgentes.

Luis Coronado

Líder de EY Global Tax Controversy



La búsqueda de la seguridad jurídica en materia fiscal



Considere ser proactivo al principio del ciclo de vida de la controversia adoptando programas gubernamentales.

No saber cuántos impuestos deberán pagarse en un año determinado es una fuente común de incertidumbre, por grande o pequeña que sea una empresa. Esa incertidumbre, que según la encuesta probablemente aumentará en el corto y mediano plazo, a menudo puede traducirse en la necesidad de crear una provisión fiscal de tamaño sustancial para muchas empresas. En circunstancias extremas, una disputa o litigio puede desencadenar un reexamen financiero.

Como resultado, la mayoría de las empresas buscan aumentar la seguridad jurídica en materia fiscal cuando y donde puedan en un intento tanto de prevenir disputas en primer lugar como para abordar mejor las disputas cuando ocurren. Crear certidumbre implica tanto actividades internas como la consideración de un espectro de herramientas y programas ofrecidos por muchas autoridades fiscales. Los líderes de la función fiscal que tienen una gobernanza sólida y mejores datos estarán en la mejor posición para cumplir con esta búsqueda de certeza.

“Las empresas entienden que tienen obligaciones fiscales, pero la falta de claridad sobre cuáles son realmente esos pasivos a menudo puede ser más impactante que el monto real

adeudado”, afirma Joel Cooper. “Puede parecer paradójico que se pueda lograr la certeza fiscal en un mundo tan incierto, pero definitivamente hay formas de aumentarla”.

Al observar primero las actividades internas de la función tributaria, los encuestados dicen que ser más proactivo en la identificación y gestión de los riesgos fiscales, antes de que se conviertan en disputas, aportaría el mayor valor a su función tributaria en los próximos dos años. Cuanto más grande era la empresa, más probable era que se suscribieran a ese punto de vista.

La gestión de los riesgos fiscales depende de que primero se puedan identificar, lo que se logra mediante el establecimiento de protocolos efectivos de evaluación de riesgos fiscales. Una vez más, el éxito en esta área requiere el compromiso no solo de los recursos de la función tributaria central, sino también la colaboración con el personal local de impuestos y finanzas.

Una vez que se identifican los riesgos emergentes, es fundamental rastrearlos a través del ciclo de vida de la controversia. Las empresas que ya se están moviendo activamente en esta dirección generalmente completan tres actividades importantes en un orden establecido:

“

Puede parecer paradójico que se pueda lograr la certeza fiscal en un mundo tan incierto, pero definitivamente hay formas de aumentarla.

Joel Cooper

Líder de Controversia de Servicios Internacionales de Impuestos y Transacciones de EY





- ▶ En primer lugar, crean un registro de riesgo fiscal. Esto ayuda a alertar a los líderes fiscales y gerentes de controversias sobre nuevos riesgos tanto a nivel central como de entidad local. El 83% de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que la adopción de un registro de riesgo de este tipo generaría algo de valor o un valor significativo.
- ▶ En segundo lugar, vinculan los resultados de la evaluación con los procesos de gestión del riesgo fiscal. Eso podría implicar la modificación de un control fiscal interno o la utilización de una herramienta de la autoridad fiscal, como un Acuerdo Anticipado de Precios (APA, por sus siglas en inglés).
- ▶ En tercer lugar, utilizan los resultados de la evaluación de riesgos para identificar aquellas transacciones para las que se debe crear documentación auditable, transparente y de respaldo. El 84% de los ejecutivos de impuestos y finanzas dicen que mejorar la documentación contemporánea de ciertas transacciones para aumentar la preparación general de la auditoría fiscal entregaría algo de valor o un valor significativo a su organización.

Más vale prevenir que curar

Externamente, muchas autoridades fiscales ofrecen una variedad de programas que pueden ayudar a un contribuyente a lograr niveles más altos de certeza fiscal (pero no necesariamente certeza jurídica) de que las posiciones que toman en su declaración de impuestos no serán auditadas.

Estos programas abarcan las fases previas y posteriores a la presentación. Los programas previos a la presentación incluyen la obtención de resoluciones fiscales o APA, donde el 80% dice que asegurar uno o más APA generaría algo de valor o un valor significativo. Eso no es sorprendente dado el número de empresas que están tratando activamente de asegurar nuevos APA antes de la implementación del segundo pilar.

También están disponibles en el periodo previo a la presentación varios programas de cumplimiento cooperativo, tanto a nivel nacional (como el programa de monitoreo horizontal holandés) como multilateralmente, en el caso del Programa Internacional de Garantía de Cumplimiento (ICAP, por sus siglas en inglés) respaldado por la OCDE, ahora adoptado por 22 jurisdicciones. Pero menos de la mitad de los encuestados (48%) afirman que actualmente ejecutan una estrategia de cumplimiento claramente definida, proactiva y cooperativa.

Las disputas fiscales a menudo ocurrirán incluso después de que se hayan agotado todos los mejores esfuerzos para prevenirlas. Aquí, la amplitud y el alcance de la documentación requerida por las autoridades fiscales se está expandiendo rápidamente, pero los ejecutivos de impuestos y finanzas indican que queda trabajo por hacer para que las empresas sigan el ritmo de las demandas de las autoridades. Alrededor del 54% de los encuestados, por ejemplo, dicen que actualmente

Los registros de riesgo fiscal ganan popularidad

El **83%**

de los encuestados dijo que adoptar un registro de riesgo fiscal aportaría algo de valor o un valor significativo a su función fiscal.

no crean ni mantienen archivos de documentación fiscal basados en la sustancia o la actividad comercial a los que se pueda recurrir si se audita una transacción. Casualmente, es la misma proporción de encuestados que dice que selecciona transacciones clave y revisa periódicamente la documentación de respaldo. Esta es un área en la que los encuestados pueden considerar invertir más tiempo.

Tanto la existencia como el resultado de una disputa fiscal pueden reducir drásticamente la certeza fiscal. Por lo tanto, los líderes fiscales proactivos tienden a considerar qué se puede hacer para aumentar la certidumbre fiscal, tanto al comienzo como durante una disputa. Los encuestados afirman, por ejemplo, que su principal prioridad es tratar de comprender mejor las preocupaciones y los objetivos de las autoridades fiscales antes de que comience una auditoría fiscal. También establecerán procesos para ayudar a garantizar que cualquier acuerdo considere las posibles banderas rojas multianuales y multijurisdiccionales, así como los efectos en cadena. Finalmente, los líderes fiscales proactivos ingresarán a cada auditoría o disputa con el mayor conocimiento posible del proceso de auditoría local y los enfoques culturales.

Nunca es demasiado tarde para buscar una resolución

Cuando los desacuerdos resultan en nuevas evaluaciones tributarias, los programas de resolución de disputas también pueden contribuir a mayores niveles de certeza fiscal. El Procedimiento de Acuerdo Mutuo (MAP, por sus siglas en inglés) es fundamental para resolver los litigios transfronterizos de doble imposición y obtener alivio de la doble imposición.

Los MAP son una de las principales herramientas disponibles para las empresas para resolver tales disputas, y las revisiones por pares (bajo la Acción



14 de BEPS) han estimulado cambios en la estructura y organización de las autoridades competentes, agilizando sus procesos para resolver estos casos de manera oportuna.

Los resultados de la labor de la OCDE están empezando lentamente a ser más visibles: el 37% de los ejecutivos de impuestos y finanzas (un punto porcentual más alto que en nuestra encuesta de 2021) afirman que usan MAP, aunque esta cifra crece entre las empresas más grandes. No obstante, muchas compañías pueden no ser conscientes de que un MAP se puede utilizar para abordar un espectro de cuestiones relacionadas con los derechos fiscales, más allá de los precios de transferencia y la asignación de beneficios. Teniendo en cuenta el segundo pilar y otros acontecimientos, la consideración del MAP será aún más importante.

Cuando el acuerdo entre el contribuyente y la autoridad tributaria es simplemente inalcanzable, el litigio tributario puede ser la única forma de proceder, pero casi dos tercios (64%) de los encuestados comentan que no tienen una estrategia de litigio fiscal definida.

De cara al futuro y considerando la implementación del segundo pilar, el informe CbCR público y el

establecimiento de una multitud de nuevos requisitos locales de transparencia y divulgación, cualquier esfuerzo para lograr niveles más altos de certeza fiscal será primordial.

Certeza en un mundo incierto

Muchas funciones tributarias ahora se están moviendo para centralizar y combinar más de sus procesos de controversia, localizando políticas y controles, así como estableciendo roles de controversia fiscal bien definidos. Estas actividades están diseñadas no para retirar la responsabilidad de los profesionales locales, sino para colaborar más estrechamente en la identificación y gestión de riesgos, así como para evitar exposiciones.

Cualquier grado de certeza fiscal que pueda garantizarse en un mundo incierto es más seguro, más inteligente y estratégico que sentarse y esperar lo mejor. Una función fiscal que esté mejor conectada con el negocio a través de un marco sólido de gobernanza fiscal y que haga uso de las últimas capacidades de datos estará en condiciones de aportar más valor a los objetivos generales de la organización, ya sean relacionados con ESG, valor a largo plazo o protección de la empresa. Eso convierte el riesgo en oportunidad.

Resumen

La urgencia de una gobernanza fiscal sólida ha surgido como una necesidad básica en la gestión efectiva del riesgo y la controversia fiscal, como parte de los hallazgos de la Encuesta de Riesgo y Controversia Fiscal EY 2023. Una sólida gobernanza fiscal, capacidades de datos mejoradas y la obtención de una mayor certeza fiscal pueden ayudar a la función fiscal a proporcionar valor a largo plazo para su organización.

Contactos

Luis Coronado

Partner/Principal
EY Global Tax Controversy Leader
luis.coronado@sg.ey.com



Martin Caplice

Partner/Principal
EY Asia-Pacific Tax Policy and Controversy Leader
martin.caplice@ey.com



Paul Mulvihill

Partner/Principal
EY Americas Tax Controversy Leader – Canada
paul.f.mulvihill@ca.ey.com



Jorge Libberos

Partner/Principal
EY Americas Tax Controversy Leader – Latam North
jorge.libberos@lan.ey.com



Rodrigo Munhoz

Partner/Principal
EY Americas Tax Controversy Leader – Latam South
rodrigo.munhoz@br.ey.com



Bryon Christensen

Partner/Principal
EY Americas Tax Controversy Leader – United States
bryon.christensen@ey.com



Jean-Pierre Lieb

Partner/Principal
EY EMEA Tax Policy and Controversy Leader
jean.pierre.lieb@ey-avocats.com



EY | Construir un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas y la sociedad y generar confianza en los mercados de capitales.

Habilitados por los datos y la tecnología, diversos equipos de EY en más de 150 países brindan confianza a través de la garantía y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

Trabajando en aseguramiento, consultoría, derecho, estrategia, impuestos y transacciones, los equipos de EY hacen mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas para los complejos problemas que enfrenta nuestro mundo actual.

EY se refiere a la organización global, y puede referirse a una o más, de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, no proporciona servicios a los clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas en virtud de la legislación de protección de datos están disponibles a través de ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com.

© 2023 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

BMC Agency
GA 14359394

ED None



This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.