



# La transformación de los impuestos Algo grande está ocurriendo aquí





Las expectativas sobre la función tributaria están evolucionando



La verdadera transformación requiere un equipo diverso



Tres factores que orientan el imperativo de la transformación



Pasos siguientes para los CFO y para los ejecutivos de impuestos



Implicaciones que la transformación tiene para sus *stakeholders* centrales



Es el turno para el departamento de impuestos

En entrevistas recientes con directores financieros jefe, han surgido dos temas notables y recurrentes:

- Los CFO tienen expectativas nuevas y muy específicas sobre los ejecutivos de impuestos y sobre las operaciones tributarias dentro de su organización.
- Esos líderes de finanzas comparten un sentido de urgencia para transformar la función tributaria – elevar sus capacidades para equiparar las con las de la función de las finanzas y otras áreas del negocio que ya han sufrido una transformación.<sup>1</sup>

¿Por qué lo tributario está llegando a lo más alto de la lista de prioridades del CFO? ¿Qué están solicitando? Y ¿Qué es probable que este nuevo énfasis signifique para los ejecutivos de impuestos, los departamentos tributarios, y los asesores tributarios? Para comenzar a encontrar respuestas a esas preguntas, es importante entender las expectativas cambiantes de la función tributaria orientada por tres tendencias globales. Esas tendencias y los cambios que están orientando tienen implicaciones para *stakeholders* específicos, y para los CFO y los ejecutivos de impuestos que respondan temprana y estratégicamente pueden ser líderes en la transformación de lo tributario y en elevar su rol en el negocio.

<sup>1</sup>Entrevistas de Deloitte con CFO de todas las industrias en preparación para las sesiones del Tax Transition Lab, 2013-2014.

Las expectativas sobre la función tributaria están evolucionando



La necesidad de que los departamentos tributarios eleven y amplíen su rol en el negocio no es nueva, pero las exigencias que se les imponen lo *son*, tanto en tipo como en intensidad. Los mandatos provenientes de los CFO y de otros *stakeholders* importantes de todo el negocio que están orientando este cambio incluyen:

#### **Conviértase en un socio más fuerte para el negocio en general**

Las compañías continuamente están redefiniendo sus estructuras de negocio y los CFO a menudo lideran las iniciativas de transformación asociadas. Los ejecutivos de impuestos están bien posicionados para trabajar con los CFO y los líderes de las unidades de negocio en sus procesos de toma de decisiones mediante articular de manera clara las materias relacionadas con lo tributario y mediante la identificación de las áreas en las que potencialmente se puede obtener valor importante mediante tener un enfoque alineado con lo tributario.

#### **Haga lo que usted ha estado haciendo...mejor**

Cuando se realizan transformaciones del modelo de negocios, típicamente siguen refinamientos a los modelos de operación – i.e., roles, responsabilidades, procesos, tecnología, datos, y estrategias de abastecimiento a través de la organización. Los CFO señalan que esperan que la organización de lo tributario continúe realizando sus obligaciones tradicionales de planeación tributaria, cumplimiento, y administración del riesgo, pero que lo hagan de una manera más sostenible y eficiente. Para lograr esto, los CFO esperan que los ejecutivos de impuestos usen de manera más efectiva los procesos y la tecnología para aprovechar mejor su gente y sus datos.

## **Amplíe su pensamiento y su rol**

El entorno actual requiere que los profesionales de impuestos aprendan acerca del negocio en general y cómo las consideraciones tributarias se enfocan en su toma de decisiones y en su enfoque para la administración del riesgo. La organización de lo tributario puede ayudar a liderar las iniciativas estratégicas en las cuales el costo tributario es un factor de decisión importante.

## **Comunique de manera efectiva**

La C-Suite,<sup>°</sup> la junta de directores, y el comité de auditoría pueden todos ellos beneficiarse de las luces claramente presentadas por los problemas tributarios – en lenguaje que esos *stakeholders* entiendan y en el contexto de los problemas de negocio con los cuales se relacionan. ¿Cómo la función tributaria está generando valor para el negocio? ¿Qué están haciendo los ejecutivos de impuestos para construir procesos tributarios sostenibles alrededor del cumplimiento y de la presentación de reportes? ¿Cómo el personal de impuestos está aprovechando las tecnologías usadas por el resto de la función tributaria? ¿Cuál es el plan de sucesión para los profesionales tributarios críticos? La capacidad para responder con confianza preguntas como esas puede mostrar a los *stakeholders* que usted está evaluando, administrando, y comunicando, de manera efectiva, los problemas tributarios.

<sup>°</sup> C-Suite es un término que se usa para describir al conjunto de funcionarios y directores ejecutivos, cuya función generalmente se identifica con la letra 'C': chief administrative officer, chief financial officer, chief business officer, etc.

**Cuando en un Deloitte Dbriefs webcast les preguntamos qué tan estrechamente están integrados lo tributario y las finanzas en sus organizaciones,** casi la mitad (48%) de más de 1,800 participantes que no son de Deloitte respondieron que las dos funciones solo tienen un nivel mínimo o moderado de colaboración.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Resultados de la encuesta, "Tax and Finance Convergence: The Trend and Its Impact," Deloitte Dbriefs, March 20, 2014.

Tres factores que  
orientan el imperativo de  
la transformación



La transformación ha sido un tema generalizado en el mundo de los negocios durante buena parte de las dos décadas pasadas, paralela a y facilitada por el surgimiento de los sistemas de planeación de recursos de la empresa [ERP = Enterprise resource planning]. Iniciativas exitosas en áreas tales como fabricación y cadena de suministro, recursos humanos, ventas y mercadeo, administración de relaciones con el cliente, y, por supuesto, finanzas y contabilidad subrayan cómo la aplicación efectiva del diseño organizacional, el mejoramiento de los procesos, y la tecnología de facilitación pueden mejorar la eficiencia y el desempeño al tiempo que orientan el valor para el negocio.

Si bien esas funciones recorrieron de manera masiva, y a veces dolorosa, el camino de la transformación, la función tributaria a menudo fue relegada a un segundo plano o completamente pasada por alto como una “caja negra” de reglas y requerimientos arcanos. Recientemente, tres factores han orientado la función tributaria al primer lugar de las oportunidades de la transformación, con implicaciones profundas para los ejecutivos tributarios y para los departamentos tributarios, e incluso para sus asesores tributarios:

## Tres factores que están orientando el imperativo de la transformación



### Aceleración de la globalización

De manera creciente las compañías están buscando oportunidades para crecer más allá de sus mercados tradicionales. El ingreso a mercados nuevos requiere que las compañías contabilicen, reporten sobre, y planeen para los impuestos según regímenes diferentes y potencialmente no-familiares. Las consideraciones tributarias pueden ser esenciales en las decisiones estratégicas relacionadas con la ampliación y adaptación de las estructuras de negocio y de los modelos de operación. Como resultado, de manera creciente los negocios están transformando sus procesos globales relacionados con los impuestos, haciéndolo desde un enfoque descentralizado hacia un enfoque estándar global, a menudo integrando en los centros de servicios compartidos las operaciones relacionadas con los impuestos, estandarizando las plataformas de tecnología, e integrándola con los procesos financieros globalmente estándares.

### Regulación creciente y complejidad de los negocios

La creciente regulación es un desafío familiar para los negocios en virtualmente todas las industrias. La continua introducción de nuevos requerimientos en los mercados tradicionales de la compañía, así como también las reglas aplicables en mercados nuevos, tanto específicos en términos tributarios como más ampliamente, están creando nuevos niveles de complejidad y preocupación para los departamentos tributarios. La interpretación país-por-país de la iniciativa y orientación de la Base Erosion and Profit Shifting [BEPS = Base Erosion and Profit Shifting] de la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) es un ejemplo reciente y destacado. Los legisladores y las autoridades tributarias en jurisdicciones en todo el mundo están aprobando nuevas leyes y están impulsando los esfuerzos que hacen forzoso el cumplimiento para combatir las acciones percibidas por los negocios para evitar los impuestos a los ingresos. En la medida en que los negocios miran nuevas maneras para crear valor para el accionista, se incrementa la complejidad de dónde (mercados nuevos), qué (negocios nuevos) y cómo (construir o comprar) se realizan nuevos negocios. Los ejecutivos de impuestos necesitan estar en la mesa informando las decisiones de negocio acerca de los potenciales costos tributarios y luces acerca de los posibles riesgos tributarios.

### La evolución de las aplicaciones tributarias comerciales

Uno de los desarrollos más importantes que aceleran la transformación de la función tributaria es la ampliación de módulos específicos-para-los-impuestos para los sistemas de ERP y para los sistemas de administración del desempeño de la empresa [EPM = enterprise performance management], así como también las aplicaciones tributarias indirectas. Habiendo convertido en las últimas décadas los negocios a esos sistemas, los vendedores de ERP ahora están fuertemente centrados en la integración de la funcionalidad de las implicaciones iniciales, las tributarias en particular. En los últimos años, los vendedores han comenzado a adquirir proveedores de software de administración de las disposiciones, el cumplimiento y el riesgo tributario, y están integrando esta funcionalidad en sus sistemas, o la están desarrollando por sí mismos. También han ampliado el alcance de la funcionalidad del sistema desde un centro de atención local hacia un centro de atención global para abordar los requerimientos tributarios globales de las multinacionales. Esos nuevos enfoques de tecnología permiten cambiar todos esos procesos y, a su vez, convertirse en un catalizador para hacer reingeniería a los roles y responsabilidades de los profesionales del departamento de impuestos.

Implicaciones que la transformación tiene para sus stakeholders centrales



**La transformación de la función tributaria presenta nuevas exigencias para todos los involucrados en la planeación para y el cumplimiento de muchas obligaciones tributarias que las compañías hoy tienen:**

### **El CFO**

La necesidad de la transformación de lo tributario tiene implicaciones profundas para los CFO. El CFO a menudo necesitará servir como el campeón jefe de la transformación, sentando las bases para el cambio, tanto en la función tributaria como en todo el negocio. Durante la jornada de la transformación, las personas que participen pueden buscar que el CFO comunique de manera clara las expectativas que evolucionan. Quizás más importante, el CFO probablemente asumirá el liderazgo de ensamblar los recursos financieros, el talento, las capacidades, y el respaldo político que se necesitan en todo el negocio para hacer que la transformación sea un éxito.

### **Ejecutivos de impuestos**

El rol de los ejecutivos de impuestos puede ser visto como que tiene cuatro caras: operador, que balancea los costos del departamento de impuestos y los niveles de servicio para satisfacer las responsabilidades de cumplimiento y planeación; administrador, quien tiene a cargo la protección y preservación de los activos organizacionales; estratega, quien proporciona dirección tributaria específica y alinea las actividades del departamento de impuestos con las estrategias más amplias del negocio; y catalizador, un orientador de la acción a través del negocio para respaldar las metas financieras. En una encuesta realizada en un Deloitte Dbrief sobre transformación organizacional, cerca de la mitad de más de 2.600 de quienes respondieron que no pertenecen a Deloitte percibieron su función tributaria como que gasta la mayoría de su tiempo como un operador o un administrador del negocio. Menos de un tercio consideró al ejecutivo de impuestos como un catalizador o estratega para el cambio y el crecimiento organizacional.<sup>3</sup> La transformación les ofrece a los ejecutivos de impuestos la oportunidad para ampliar sus habilidades en esos dos roles vitales y desafiantes y para incrementar su valor para la organización.

<sup>3</sup>Resultados de la encuesta, "Organizational Transformation: Value Creation through Alignment between Tax Planning and Operations," Deloitte Dbriefs, November 11, 2013.

### **Personal de impuestos**

En la medida en que los líderes de impuestos asuman roles más ampliados, buscarán que su personal de impuestos lleve a cabo las responsabilidades tradicionales más eficientemente al tiempo que desarrollen nuevas habilidades para respaldar las actividades relacionadas con esas cuatro caras. En un cambio similar al experimentado por las funciones de finanzas, ventas, y otras, la integración con ERP proporcionará al personal de impuestos mayor acceso a datos, aplicaciones para los flujos de trabajo, y herramientas de análisis. Esas herramientas pueden ayudar al personal de impuestos a liberar tiempo que pueda ser desplegado hacia actividades de mayor valor agregado o para cumplir nuevos requerimientos. Ciertamente el personal de impuestos necesitará refinar los procesos usados en sus roles tradicionales.

### **Asesores de impuestos**

Para ayudar a obtener el máximo de su personal y de sus datos, los ejecutivos de impuestos buscarán asesores de impuestos para que les ayuden a aumentar gradualmente nuevos procesos y tecnologías, alinear la función tributaria con la estrategia y las operaciones de negocio, y desplegar el talento. Los asesores también pueden jugar un rol importante en abordar las implicaciones que la transformación tiene para la administración del cambio, así como para llenar las brechas de habilidades y recursos hasta que la estructura y los procesos organizacionales sean estables.

En una encuesta de Deloitte Dbriefs sobre transformación organizacional, cerca de la mitad de más de 2.600 de quienes respondieron que no pertenecen a Deloitte percibieron su función tributaria como que gasta la mayoría de su tiempo como un operador o un administrador del **negocio**. Menos de un tercio consideró al ejecutivo de impuestos como un catalizador o estrategia para el cambio y el crecimiento organizacional. La transformación requerirá que los ejecutivos de impuestos presten mayor atención a esos dos roles vitales y desafiantes.

La verdadera  
transformación requiere  
un equipo diverso



**Tal y como muchas organizaciones han descubierto en las iniciativas de cambio, la transformación a menudo es compleja, y casi siempre es difícil. Solo desde el punto de vista de la tecnología, los desafíos pueden surgir en la implementación de la funcionalidad tributaria de manera similar a las ocurridas en las implementaciones de ERP, tales como requerimientos no claros, expectativas irreales, problemas de adopción del usuario, y costos ocultos y retrasos.**

Los líderes de finanzas y de impuestos podrían encontrar en sus organizaciones, y quizás en sus propias mentes, la creencia de que la tecnología tributaria es una “bala de plata” que resolverá muchos problemas. Pero la realización de los beneficios de la transformación muy probablemente requerirá rediseños de procesos y organizacional, así como también implementación de tecnología e incluso cambio cultural.

Esos diversos elementos exigirán más que solo experiencia en impuestos o en tecnología a fin de trasladar los nuevos

requerimientos en definidos roles, responsabilidades, procesos, flujos de trabajo, y gobierno y controles. El equipo de la transformación tributaria necesitará poseer una combinación de habilidades:



En el contexto de este tipo de equipos interfuncionales, los tecnólogos ciertamente serán instrumentales en configuración de sistemas, desarrollo de interfaces, y conexión de las aplicaciones tributarias con los sistemas más amplios de la empresa. Pero los especialistas técnicos en impuestos serán vitales para verificar que información tributaria relevante y exacta esté siendo recolectada y usada de la manera apropiada a través de las dimensiones de planeación tributaria, cumplimiento, presentación de reportes, y analíticas.



Pasos siguientes para los  
CFO y para los ejecutivos de  
impuestos



**La transformación presentará a los líderes de finanzas y de impuestos exigencias importantes. Tener un enfoque estructurado para el proceso de transformación puede ayudar a suavizar la transición, identificar los problemas cuando surjan, y capitalizar las oportunidades a lo largo del camino. Los elementos importantes de tal enfoque incluyen:**

### **Planeación**

*Alinear los objetivos del departamento de impuestos y del negocio*

Entienda las metas del negocio y cómo será en cinco años. Identifique cómo el departamento de impuestos puede ayudar a que el negocio logre sus objetivos y de acuerdo con ella establezca metas y dirección. Esto colocará al departamento de impuestos al mismo ritmo del negocio más amplio y ayudará a elaborar el caso del negocio para la inversión y el cambio.

*Visualice el estado futuro del departamento de impuestos*

Con las metas del negocio y de impuestos a la vista, considere de manera estratégica los componentes personas, procesos, y tecnología que el departamento de impuestos necesitará, incluyendo: información y análisis que el negocio debe tener; el alcance probable del

panorama regulatorio que se necesitará abordar, tanto en los Estados Unidos como globalmente; y las habilidades y experiencia que los profesionales del departamento de impuestos necesitarán para abordar los requerimientos regulatorios y del negocio. Si sus metas de negocio son transformadoras, la evolución de su departamento de impuestos también lo necesitará ser.

### *Cree una hoja de ruta*

Entienda las capacidades actuales del departamento de impuestos, las áreas de sub-desempeño, y la tendencia a centrarse en actividades que no sean estratégicas para la función y para la organización en general a fin de determinar qué se necesita para llegar a la nueva visión. La transformación podría tomar entre tres y cinco años, de manera que priorice las iniciativas y use los mejoramientos tempranos en eficiencia para financiar o elaborar el caso de negocios para la inversión futura.

## Ejecución

### *Mejore y racionalice los procesos tributarios*

Cree mayor eficiencia mediante procesos facilitados por la tecnología – un elemento clave de la transformación es liberar tiempo de los profesionales de impuestos de manera que puedan abordar las necesidades emergentes y proporcionar valor estratégico para el negocio. Las primeras oportunidades para el mejoramiento de los procesos deben ser las que involucren múltiples transferencias, ciclos de tiempo largos, respaldo de múltiples herramientas, y problemas de calidad o de riesgo.

### *Evalúe las herramientas y tecnologías de facilitación*

No existen soluciones de tecnología de un tamaño-sirve-para-todos, de manera que considere herramientas que sean compatibles con las plataformas de ERP existentes y otros sistemas vitales del negocio para facilitar la integración con un mejoramiento mínimo. El análisis de los datos debe ser tan importante como reportarlos, de manera que busque sistemas y herramientas que proporcionen capacidades analíticas amplias, desde la identificación de las anomalías de datos hasta la modelación de varios escenarios de planeación.

### *Diseñe nuevos modelos organizacionales*

Aproveche la oportunidad para revisar los roles, responsabilidades, y habilidades que el departamento de impuestos pueda necesitar para respaldar la visión. Además de los antecedentes en impuestos y contabilidad, considere otros tipos de experiencia que puedan respaldar la colaboración al negocio y el trabajo en equipo, incluyendo administración de proyectos, tecnólogos, matemáticos (e.g., ciencias de la decisión), y finanzas. Este ejercicio puede ayudar a desarrollar un programa de entrenamiento para que el personal de impuestos existente pueda asumir nuevos roles, así como también para un esfuerzo de vinculación de recursos externos, si se necesitan.

## Comunicación

### *Mida los resultados*

Formalice la estrategia mediante el desarrollo de un conjunto efectivo de indicadores clave del desempeño. Lleva tiempo y recursos rastrear el progreso; y medir y comunicar los resultados... pero es un paso importante. Ayude a que la C-Suite entienda su jornada de transformación y el impacto real que está teniendo crear mejor transparencia y alineación del liderazgo; y construya respaldo y confianza continuados.

### *Respalde el cambio*

Los cambios implementados no solo serán nuevos para su departamento de impuestos, sino también para el resto del negocio. Dedique tiempo para crear un plan que genere conciencia al interior y fuera del departamento de impuestos respecto de la visión y las nuevas capacidades que el departamento pueda ofrecer. Al interior del departamento de impuestos, establezca expectativas claras y alinee los sistemas de administración del desempeño según se necesite.

Es el turno para el  
departamento de impuestos



Durante años, los departamentos de impuestos permanecieron en las sombras cuando la transformación se extendió a través de las otras funciones de negocio. Ahora, es el turno para que el departamento de impuestos se convierta en el centro de atención. Con un punto de vista claro respecto de cómo el rol de la función tributaria puede evolucionar y ampliarse, y con el compromiso del CFO y de los ejecutivos de impuestos, algo grande tiene que ocurrir. La función tributaria puede mejorar la eficiencia operacional a nivel global y contribuir de manera importante a la toma de decisiones a través del negocio. Sus operaciones pueden volverse más transparentes para los CFO y otros ejecutivos principales, desde las perspectivas de desempeño y administración del riesgo, de una manera muy similar a como en la última década o en las dos últimas décadas otras funciones lo han hecho. Y, muy importante, los ejecutivos de impuestos y otros especialistas tributarios – especialmente los que estén dispuestos a desarrollar un entendimiento más amplio del negocio y jugar roles de liderazgo en la transformación – deben ser capaces de construir eminencia dentro del negocio y sentar las bases para el crecimiento de la carrera en el futuro en la medida en que el negocio coseche las recompensas de la transformación.



Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de The transformation of Tax – Something Big is Happening Here – Publicado por Deloitte Development LLC - 2014 – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited