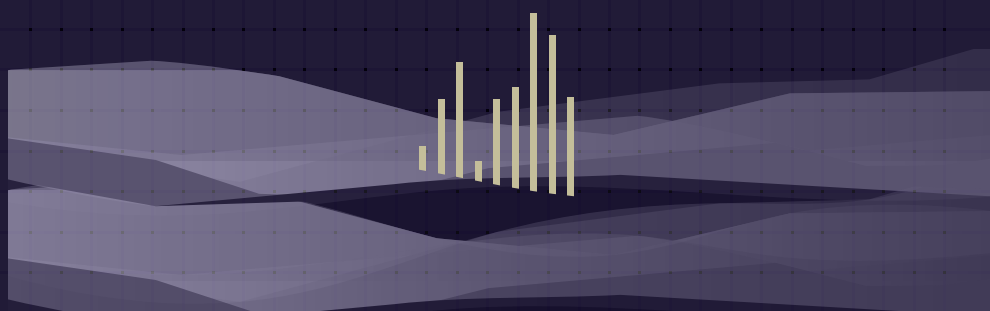


Transformación de la función fiscal en la gran empresa española



El Confidencial

Deloitte.
Legal

Índice.

03		La carta de Nacho Cardero
04		La carta de Enrique Gutiérrez
06		Resumen ejecutivo
07		Aspectos generales
07		¿Cuáles son las principales prioridades para el Dpto. Fiscal durante los próximos tres años?
08		¿En qué situaciones involucra el negocio a la función fiscal?
09		¿Cuáles son las 2 principales barreras para el departamento fiscal en la aportación de mayor valor a la organización?
10		Operaciones
10		¿Cuáles son las principales tareas de la función fiscal?
11		¿Cuáles son las actividades que se han realizado fuera del Dpto. Fiscal desde los últimos 3 años?
12		Tecnología
12		¿Cuál es el enfoque de la función fiscal hacia la estrategia tecnológica?
13		¿Cuáles son las 2 principales prioridades en materia de tecnología para la función fiscal para los próximos 3 años?
14		¿Cuáles piensa que serán los casos de uso de la Gen-IA en la función fiscal?
15		Talento
15		¿Cuáles considera que son las principales habilidades que deberán tener los equipos en los próximos años?
16		¿Cuáles son los principales retos del talento en la función fiscal?
17		La función fiscal y sus relaciones externas
17		¿Considera que la función fiscal de la organización está debidamente dimensionada y cubre suficientemente aquellas necesidades tanto en España como en otras jurisdicciones donde el Grupo opera?
19		¿Dispone de un sistema de gestión y control de riesgos fiscales?
21		¿Qué mecanismos de aseguramiento utiliza?
22		¿Qué ejercicios de transparencia fiscal realiza?
23		What`s next?
24		Datos del informe
25		Hablan los responsables fiscales de las grandes empresas en España

Redacción

Óscar Giménez
(El Confidencial)

Datos

Isabel López-Bustamante
Jorge Martín Girola
(Deloitte Legal)

Diseño

El Confidencial Diseño

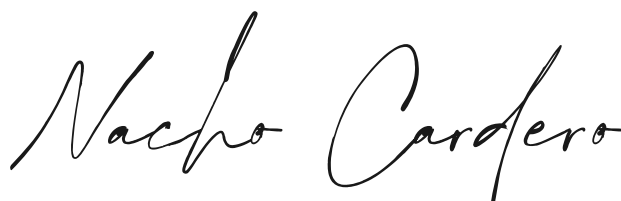
La carta de Nacho Cardero.

El Confidencial y Deloitte Legal lanzan el '*Observatorio de la Asesoría Fiscal de la Gran Empresa*', una radiografía de la situación y evolución de los departamentos fiscales de las grandes compañías, un área cada vez más relevante para las corporaciones, no solo desde la perspectiva normativa, sino también desde el punto de vista estratégico y financiero.

Este informe pretende ser la primera gran radiografía de la situación de las asesorías fiscales de las grandes empresas, que hemos elaborado en colaboración con Deloitte Legal. Nuestro objetivo es aportar valor al sector fiscal y proporcionar una visión clara y detallada de cómo están evolucionando estos departamentos dentro de las organizaciones.

Con este ejercicio, tratamos de aportar información y ofrecer una herramienta de análisis a los profesionales y directivos de un área clave para el funcionamiento de toda gran empresa, donde juegan un papel cada vez más estratégico y fundamental para la planificación y optimización fiscal.

Los retos que afrontan las asesorías fiscales son numerosos y apasionantes (la creciente complejidad del entorno regulatorio; la transformación digital y de sus estructuras; la captación, formación y retención del talento, etc.). Con la intención de aportar una visión de conjunto sobre el estado de todos estos desafíos, os presentamos el primer '*Observatorio de la Asesoría Fiscal de la Gran Empresa*', en el que han participado algunas de las principales compañías del país, a las que agradecemos su confianza.



Director de El Confidencial

La carta de Enrique Gutiérrez.

La asesoría fiscal ha evolucionado notablemente de un tiempo a esta parte fruto de diversos factores como pueden ser el incremento de la normativa tributaria, el impacto de la digitalización o el peso que tiene cada vez más el gobierno corporativo en las compañías.

Como consecuencia de este proceso de cambio, desde Deloitte Legal creímos firmemente que era necesario poner en valor el papel que juega la función tributaria en las empresas y para ello emprendimos junto al diario El Confidencial el '*Observatorio de la Asesoría Fiscal de la Gran Empresa*', cuyo primer trabajo es el informe "*La transformación de la función fiscal de la gran empresa española*" que presentamos a continuación.

Con este informe, que ha contado con la participación de los máximos responsables fiscales de grandes empresas de este país, queremos poner la primera piedra de un proyecto con visión a largo plazo y que en sus próximas ediciones sea un punto referencia que sirva para analizar en profundidad la evolución de las áreas tributarias corporativas.

Aspectos que inciden de forma transversal a la asesoría fiscal como pueden ser el talento, la tecnología o la relación con la Administración Tributaria, se examinan de manera detallada a lo largo de las siguientes páginas a través de un análisis que recoge la visión aportada por directivos fiscales de primer nivel a los que agradecemos enormemente su implicación y dedicación en este trabajo.



Socio responsable de Deloitte Legal

Suscríbete a El Confidencial.

Trabajos como este no serían posibles sin el apoyo de nuestros suscriptores. Si aún no lo eres, suscríbete con un 40% de descuento y accede de forma ilimitada a El Confidencial, The Wall Street Journal, Barrons y Marketplace.

Para acceder a la oferta, [pincha en este enlace](#) o escanea el código QR que aparece a continuación.

Escanea el QR para poder darte de alta y aprovecha la promoción



Resumen ejecutivo.

La profusión y complejidad de la nueva regulación tributaria, el nacimiento de nuevas figuras impositivas, la digitalización de las Administraciones Tributarias en todo el mundo o la exigencia social a las organizaciones de una mayor transparencia en materia tributaria, están suponiendo un punto de inflexión para los Departamentos Fiscales y ocasionando una innegable transformación de los mismos.

De tal transformación surgen aspectos como la necesidad de tener automatizados los procesos fiscales, prioritaria para que las compañías puedan ocuparse de tareas que ayuden a continuar en su posicionamiento como *“business partner”* del negocio.

Asimismo, el talento se transforma originando una mayor heterogeneidad de perfiles dentro de los Departamentos Fiscales, y la externalización de funciones de los Departamentos Fiscales, tanto a otras áreas de la empresa, como a asesores externos terceros, continúa en ascenso. Todo ello enmarcado en un entorno de creciente interés por robustecer sus sistemas de gestión y control de riesgos fiscales que aseguren los mayores estándares de buen gobierno corporativo en materia tributaria.

En el presente informe, *“La transformación de la función fiscal en la gran empresa española”*, elaborado por el diario El Confidencial y Deloitte Legal, se recoge un análisis detallado en base a una encuesta realizada a las principales compañías de este país sobre cuestiones fundamentales que afectan de forma transversal a la función fiscal en materia de retos, oportunidades, operativa, tecnología, talento, gobernanza, transparencia o relaciones con partes interesadas.

El informe recoge, asimismo, en formato entrevista la visión de los principales responsables fiscales de empresas de gran relevancia en el tejido empresarial español en las que analizan cuál es el rol de la función fiscal dentro de la organización, sus principales fortalezas, cuál es el impacto actual y esperado de la tecnología en la misma y a qué retos se enfrentan los Departamentos Fiscales en los próximos años.

Aspectos generales.

¿Cuáles son las principales prioridades para el Dpto. Fiscal durante los próximos tres años?

En el contexto actual, las compañías tienen que hacer frente al cumplimiento de mayores obligaciones tributarias, tanto en España como en el resto de las jurisdicciones donde operan. El nacimiento de nuevas figuras impositivas o la necesidad de cubrir mayores estándares de transparencia y reporte a las autoridades fiscales, a la sociedad o a sus *stakeholders*, ha motivado que los Departamentos Fiscales tengan que elaborar una agenda priorizando acciones que les ayuden a abordar tales retos y aceleren su proceso de transformación.

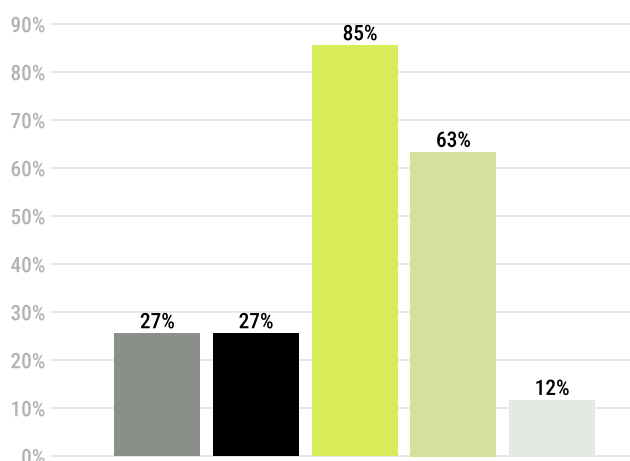
Así, la gran mayoría de los encuestados manifiesta como prioridad la búsqueda del aumento de la automatización de los procesos de gestión de la función fiscal y de cumplimiento de las obligaciones tributarias, como palanca para abordar los citados retos. La automatización y la tecnología, como se comenta más adelante en el presente informe, es una de las mayores necesidades de los Departamentos Fiscales.

En segundo lugar, los Departamentos Fiscales destacan el deseo de elevar el posicionamiento de la función fiscal dentro de la organización. Este dato concuerda con el hecho de que, en el contexto de entidades sujetas a regulación y con estructuras organizativas más complejas, están surgiendo debates sobre la ubicación de la función fiscal orientadas a cubrir la necesidad de reforzar su autonomía e independencia, dotándoles de acceso directo de reporte a los órganos de gobierno.

Empatan en tercer lugar la necesidad de desarrollo de la vertiente fiscal de ESG, así como la mejora de la gestión de controversias a nivel mundial que, como posteriormente se verá, es una de las tareas que mayor dedicación de tiempo y recursos requiere a los Departamentos Fiscales.



La gran mayoría de los encuestados manifiesta como prioridad la búsqueda del aumento de la automatización de los procesos de gestión de la función fiscal y de cumplimiento de las obligaciones tributarias



- Desarrollar la vertiente fiscal de ESG en la organización
- Mejorar la gestión de controversias tributarias a nivel global, apalancándose, a su vez, en los correspondientes mecanismos de aseguramiento
- Aumentar la automatización de los procesos de gestión de la función fiscal y de cumplimiento de las obligaciones tributarias
- Elevar el posicionamiento de la función fiscal dentro de la organización
- Otros

¿En qué situaciones involucra el negocio a la función fiscal?

Una de las cuestiones que afecta en mayor medida a los Departamentos Fiscales es el grado de participación que tienen en el seno de la organización por su función transversal, siendo fundamental tanto el momento en el que conocen los correspondientes hechos como el nivel de visibilidad que adquieren de los asuntos.

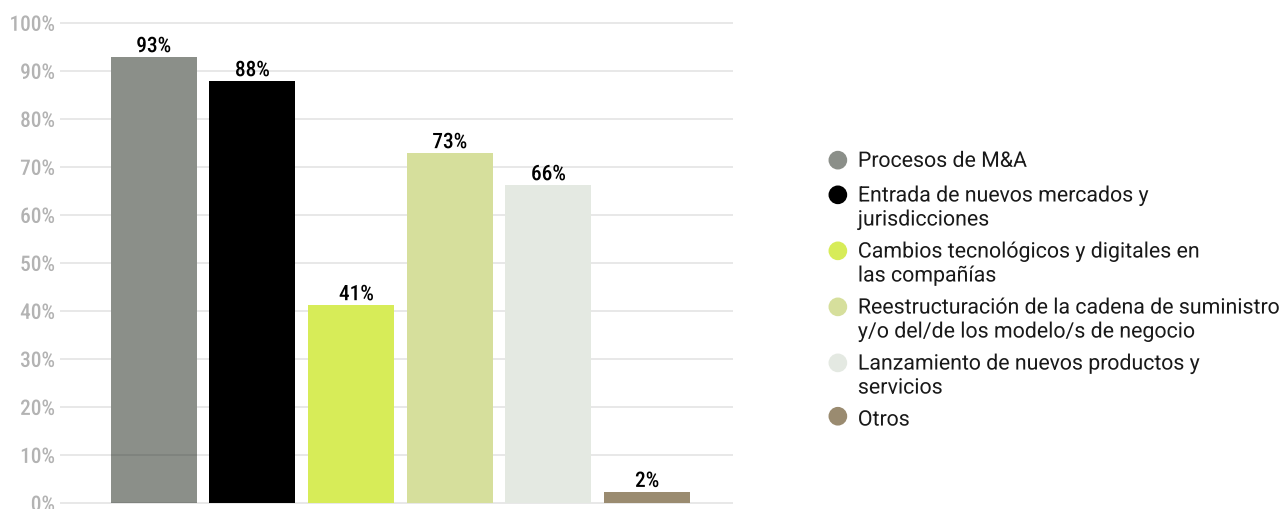
Así, los Departamentos Fiscales a los que se les ha preguntado coinciden en manifestar que la mayor involucración del negocio se lleva a cabo cuando tienen lugar procesos de M&A, así como para la entrada en nuevos mercados y jurisdicciones, lo que es imprescindible para valorar de forma completa y sin riesgos la oportunidad de negocio.

Adicionalmente, la asistencia del Departamento Fiscal también se ve bien reflejada según la encuesta en los casos en los que el grupo lleva a cabo cambios en sus modelos de negocio, líneas de servicio, en el lanzamiento de nuevos productos y/o cuando se produce una modificación en su cadena de suministro.

Sin embargo, pese a que, como se ha comentado anteriormente, los Departamentos Fiscales tienen como objetivo primordial digitalizar la función fiscal, es de destacar que estos perciben que no participan suficientemente en los cambios tecnológicos y digitales de sus organizaciones.



Los Departamentos Fiscales coinciden en manifestar que la mayor involucración del negocio se lleva a cabo cuando tienen lugar procesos de M&A



¿Cuáles son las 2 principales barreras para el departamento fiscal en la aportación de mayor valor a la organización?

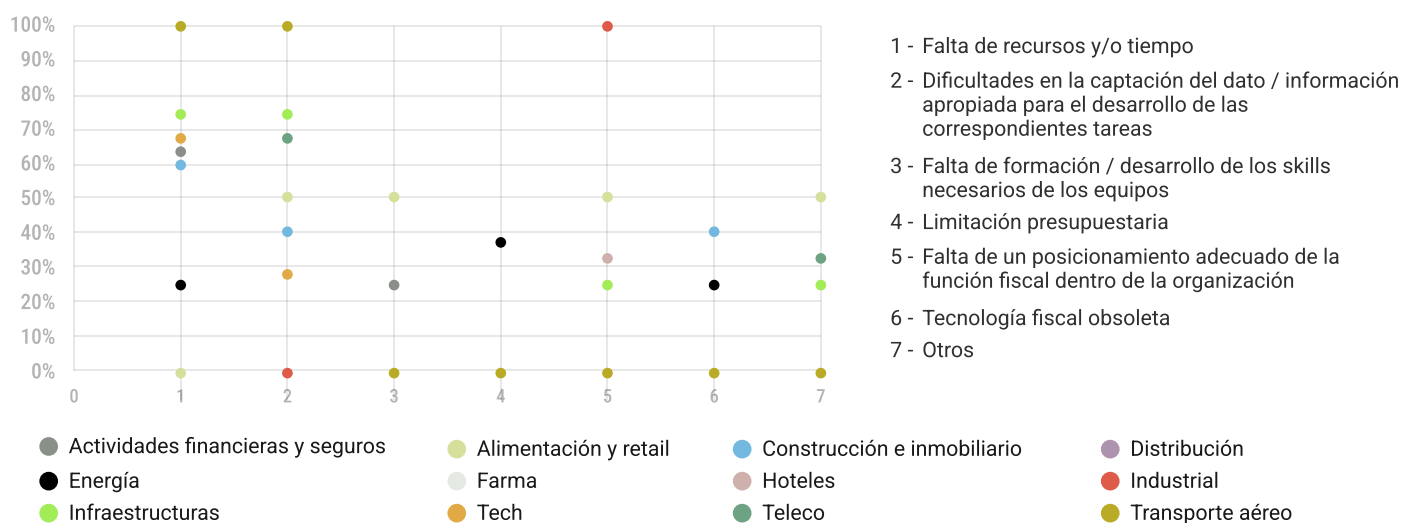
Cabe señalar que las dos principales barreras para los Departamentos Fiscales, tanto en España como en el resto de las jurisdicciones más representativas a nivel mundial, son la falta de recursos y/o tiempo, así como las dificultades en la captación del dato / información apropiada para el desarrollo de las correspondientes tareas.

Este último elemento relacionado con la captación del dato es el que además está generando la necesidad de digitalizar y acometer un proceso de transformación de la función fiscal que, según la encuesta, no dispone, en general, de una tecnología fiscal actualizada a sus necesidades.

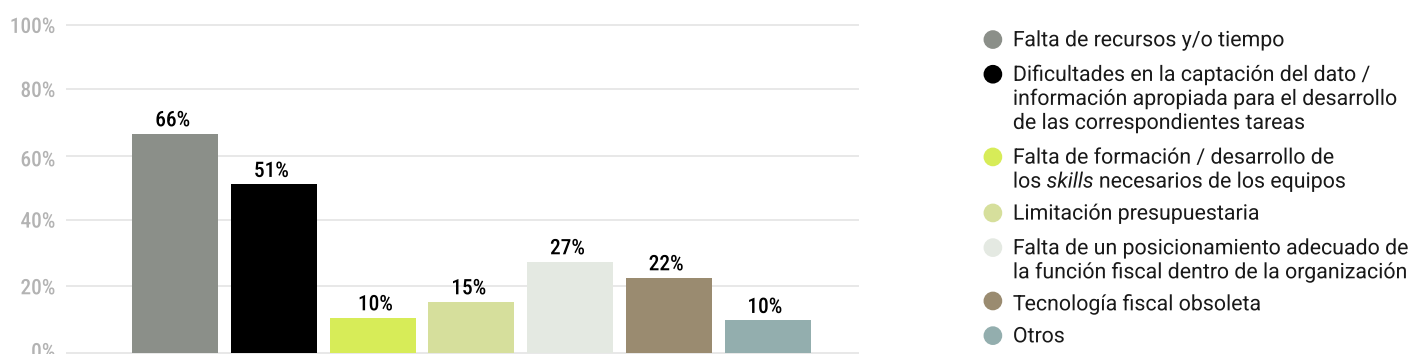
A su vez, tal y como puede evidenciarse en la gráfica, con independencia del sector que se refiera, siempre hay al menos una (en ocasiones ambas) de las citadas barreras que destacan como la principal adversidad a superar.

Pese a que en los últimos años los Departamentos Fiscales han tenido que enfrentarse a diversos desafíos, consiguiendo, por ejemplo, que los asuntos fiscales se eleven y traten en los órganos de dirección y de gobierno de sus organizaciones, nuevamente se manifiesta en la encuesta la necesidad de seguir trabajando para que la función fiscal tenga un posicionamiento adecuado dentro de la organización que, como ya se ha visto, es una de las grandes prioridades de los Departamentos Fiscales.

Finalmente, cabe destacar que la falta de presupuesto no parece suponer un obstáculo relevante para los Departamentos Fiscales.



Consenso en cuanto a las principales barreras que los Departamentos Fiscales tienen que afrontar



Operaciones.

¿Cuáles son las principales tareas de la función fiscal?

Las tareas a las que se dedica la función fiscal han evolucionado de forma evidente en los últimos tiempos. Tal evolución es debida, como es natural, a la propia transformación de las organizaciones como consecuencia de los cambios acaecidos tanto en negocios digitales como en cadenas de suministro, entre otros.

Sin embargo, dicha transformación ha sido asimismo motivada por la actividad de las Administraciones Públicas, que han incrementado sustancialmente el escrutinio de los contribuyentes como consecuencia del aumento de información disponible generado por los nuevos reportes digitales, así como por la complejidad creciente en el ámbito regulatorio.

En efecto, la mayoría de los encuestados señalan que gran parte de su tiempo se usa principalmente en la gestión de inspecciones y litigios, seguida del asesoramiento fiscal diario en la organización y de la gestión de procesos de M&A. En este sentido, la respuesta de los Departamentos Fiscales es firme. Estos procesos habitualmente acarrear la necesidad de recopilar abundante información de detalle de la que no se dispone de forma automática o sencilla.

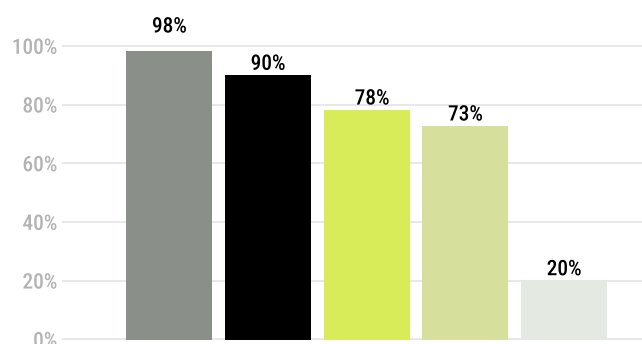
Adicionalmente, los reportes digitales de datos en tiempo real, como el SII (Suministro Inmediato de Información) son a menudo causa de requerimientos y notificaciones, generando una notable carga de trabajo añadido a la función.

Adicionalmente, los reportes digitales de datos en tiempo real, como el SII (Suministro Inmediato de Información) son a menudo causa de requerimientos y notificaciones, generando una notable carga de trabajo adicional a la función.

Finalmente, la litigiosidad con la Administración Tributaria se ha visto incrementada en los últimos tiempos dada la complejidad y profusión de una normativa de interpretación compleja, lo que explica la respuesta mayoritaria de los encuestados. Mientras que las tareas de asesoramiento continuo al negocio, así como las de soporte a procesos de M&A, siguen siendo el núcleo de la función fiscal, va decreciendo, aunque aún con mucho protagonismo, la presencia de las tareas relacionadas con el llamado *"tax compliance"*, la preparación y presentación de las declaraciones tributarias.



La función fiscal emplea la mayoría de su tiempo en la gestión de inspecciones y litigios



- Inspecciones y litigios
- Tax Advice dentro de la organización
- M&A
- Tax Compliance (preparación y presentación de declaraciones tributarias)
- Otros

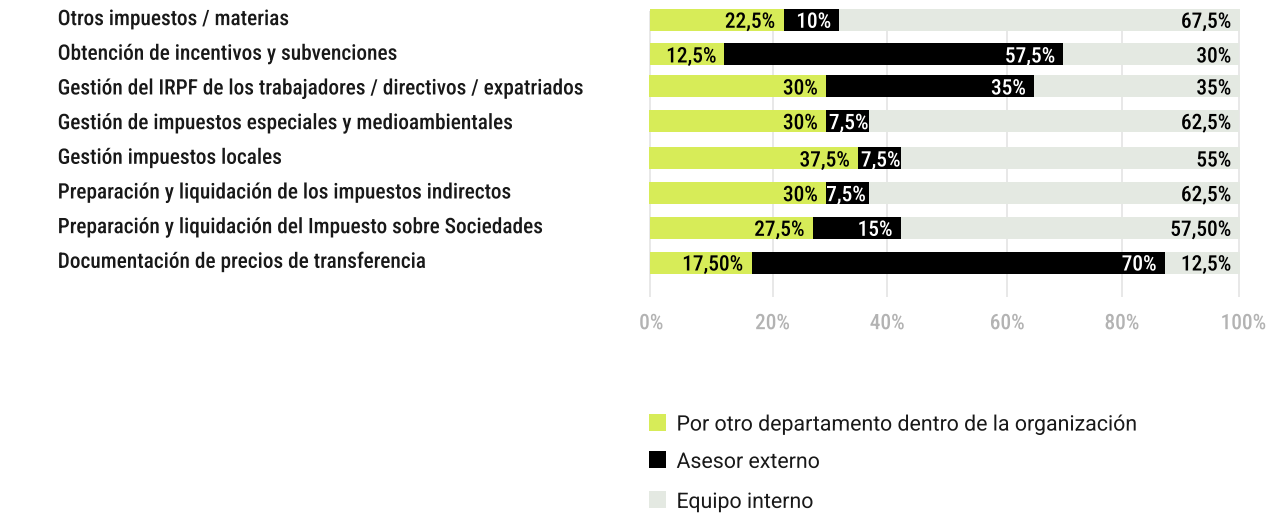
¿Cuáles son las actividades que se han realizado fuera del Dpto. Fiscal desde los últimos 3 años?

La externalización ha sido desde hace tiempo una práctica muy habitual a la hora de gestionar determinadas tareas del Departamento Fiscal, como el “tax compliance”, al tratarse normalmente de actividades más o menos estandarizadas que pueden traspasarse con mayor facilidad. Sin embargo, en un mundo donde el dato fiscal se reporta a las autoridades fiscales a tiempo real desde el origen, la externalización debe ir complementada con sistemas de visibilidad y control para el Departamento Fiscal. En este sentido, cada vez más, el Departamento Fiscal exige tal visibilidad y control mediante el acceso a la tecnología de aquel a quien lo externaliza.

Las tareas se pueden externalizar tanto a un asesor externo que no forma parte de la organización, como a otras áreas dentro de la misma, mediante la creación de centros de servicios compartidos o centros de excelencia. A este respecto, destaca el alto porcentaje de externalización a asesores externos para la preparación de la documentación de los precios de transferencia. Igualmente, aunque en menor medida, se externaliza en asesores externos la obtención de incentivos y subvenciones, así como la gestión del IRPF de trabajadores/directivos.

Por el contrario, permanecen en mayor medida en equipos internos la preparación y liquidación del Impuesto sobre Sociedades, la de los Impuestos especiales y medioambientales y la de los indirectos. Por su parte, la gestión de los impuestos locales es la tarea con mayor porcentaje de externalización entre aquellas realizadas dentro de la organización pero fuera de los Departamentos Fiscales.

Estas conclusiones han de verse posiblemente matizadas cuando se trata de la gestión de las declaraciones tributarias en otras jurisdicciones que, normalmente, se suelen externalizar en asesores locales o globales, combinándose con la centralización de esta en centros regionales o globales dentro de la propia organización.



Tecnología.

¿Cuál es el enfoque de la función fiscal hacia la estrategia tecnológica?

La función fiscal tiene por delante uno de los mayores retos: su proceso de digitalización. La profusión de normas tributarias complejas en todos los ámbitos del derecho tributario, como la normativa en materia de fiscalidad internacional relacionada con Pilar 2, así como la importancia cada vez mayor de la imposición medioambiental, y la propia digitalización de las Administraciones Tributarias, ha motivado que la adopción de la tecnología para la función fiscal haya devenido en una necesidad.

Así, las respuestas de los Departamentos Fiscales a esta cuestión denotan claramente la relevancia que la función fiscal otorga a la obtención de una estrategia tecnológica correcta para un funcionamiento ágil y efectivo de la función fiscal, en línea con los estándares adecuados a las normas de gobernanza fiscal.

En efecto, prácticamente la mitad de los encuestados consideran que el rediseño de una arquitectura tecnológica fiscal es una prioridad estratégica, mientras que más de la mitad aseguran estar ya comenzando ese camino, modernizando procesos específicos.

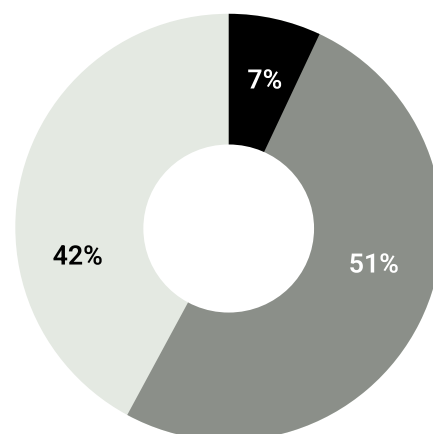
El camino hacia la consecución de este objetivo, sin embargo, reviste no pocas dificultades, siendo la primera de ellas la necesidad de construir un “business case” para la financiación de los proyectos de digitalización. Si bien el aumento de los requisitos de reporte digital de las Administraciones Tributarias en todo el mundo ha ayudado a justificar las inversiones en tecnología para el Departamento Fiscal, el camino no se acaba ahí, sino que es necesario dar un paso más allá.

Tener una visión clara de la función fiscal futura y una hoja de ruta para llegar a la misma, priorizando objetivos y “quick wins”, y encontrar sinergias con otros departamentos de la organización, como el financiero o el jurídico, son aspectos clave. Igualmente, una interrelación fluida con el departamento de IT de la organización en la que ambas partes compartan estrategia y objetivos mutuos es fundamental para conseguir el objetivo de diseñar una arquitectura tecnológica fiscal coherente.

Por supuesto, el Departamento Fiscal debe continuar con su labor educativa dentro de la organización en cuanto a la necesidad de dotarse de medios digitales para acometer su función de forma que se posicione en igualdad de condiciones ante unas Administraciones Tributarias que han iniciado este camino con mayor antelación que los contribuyentes.



Prácticamente la mitad de los encuestados consideran que el diseño de una arquitectura tecnológica fiscal es una prioridad estratégica



- Generalmente somos reactivos, salvo cuando hay un cambio de la regulación
- Estamos modernizando algunos sistemas y procesos fiscales específicos
- El rediseño de toda nuestra arquitectura tecnológica fiscal es una prioridad estratégica en nuestra agenda

¿Cuáles son las 2 principales prioridades en materia de tecnología para la función fiscal para los próximos 3 años?

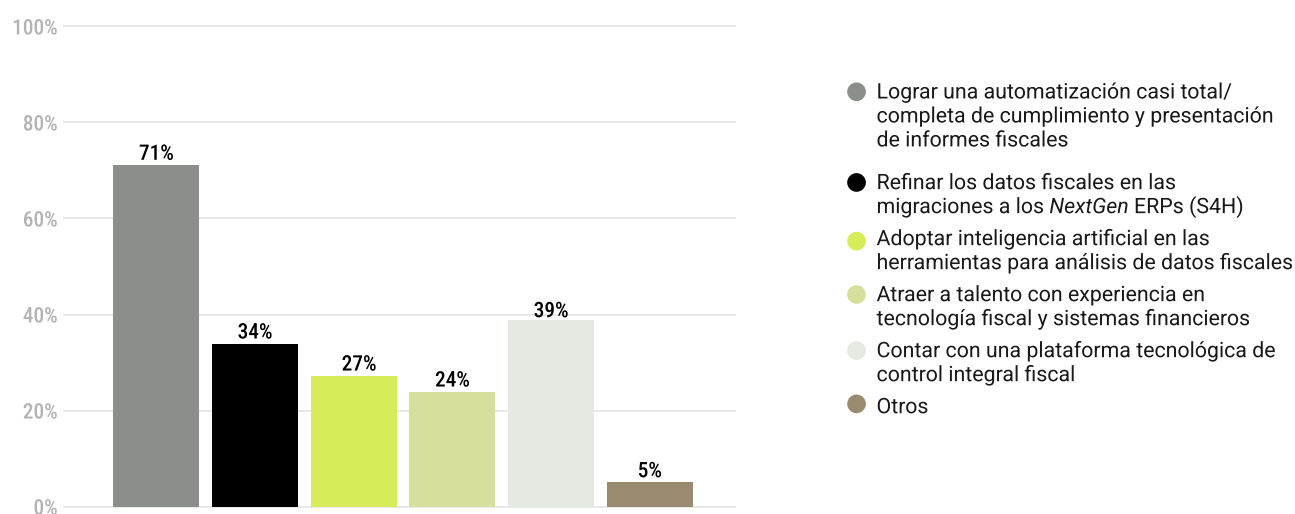
Por amplia mayoría, los encuestados declaran que la automatización completa de la preparación y presentación de informes fiscales es su mayor prioridad. En efecto, la automatización de declaraciones e informes es un paso imprescindible para dotarse de mayor homogeneidad y control, así como para poder liberar al departamento fiscal de tareas rutinarias que le permitan dedicarse a tareas de mayor valor para el negocio.

Especial relevancia cobra en este aspecto la necesidad de contar con un ERP actualizado a las nuevas necesidades de la función fiscal. El momento es perfecto puesto que la mayoría de las organizaciones están migrando a nuevas versiones de sus ERPs por lo que la función fiscal debe posicionarse y conseguir que tal migración no perpetúe los mismos problemas que ha tenido en los últimos años.

Hay que tener en cuenta que una migración “standard” solo se limitará a la actualización tecnológica de la misma arquitectura fiscal que se ha tenido en el pasado, por lo que, si la función fiscal no consigue un asiento en la toma de decisiones del diseño de la migración, no conseguirá avanzar y permanecerá otros tantos años con datos incompletos o inexactos, soluciones manuales y *Excels*, lo que impedirá escalar en la adopción de las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial.



La automatización de declaraciones e informes es un paso imprescindible para dotar de mayor homogeneidad y control



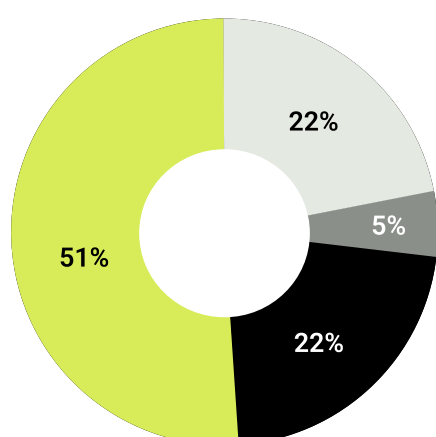
¿Cuáles piensa que serán los casos de uso de la Gen-IA en la función fiscal?

Como se ha comentado con anterioridad, la automatización de declaraciones y reportes tributarios y el refinamiento de los datos fiscales en el ERP es solo el comienzo en el camino tecnológico.

El ámbito de la tecnología fiscal, sin embargo, es más amplio y los directores de los Departamentos Fiscales necesitan asimismo considerar qué otras tecnologías emergentes van surgiendo que puedan suponer un valor para la función fiscal. A este respecto, y pese a que la evolución del desarrollo de la IA generativa hace complicado saber cuál es el punto óptimo en el que se puede invertir a escala, lo cierto es que la misma, combinada con la IA en general y con analítica de datos, jugará un papel cada vez más predominante en la arquitectura tecnológica fiscal, lo que refuerza la necesidad de tener una estrategia clara en lo relacionado con los datos fiscales.

Así, los Departamentos Fiscales han contestado de forma mayoritaria que la IA ayudará a la realización de análisis preventivos y predictivos para la función fiscal, así como a la gestión de riesgos e informes en tiempo real. Con unas Administraciones Tributarias decididas a realizar comprobaciones "online", recurrentes y a tiempo real, la anticipación es clave para la función fiscal.

Sin duda, estas son las tareas a las que se debe dedicar la función fiscal del futuro, pero es preciso que se haya acometido previamente el proceso de automatización previo de sus informes y reportes fiscales, y se consiga la refinación del dato fiscal en los sistemas de información de la organización.



- Análisis preventivos y predictivos para la función fiscal
- Gestión del riesgo fiscal
- Mejora de la calidad de los datos fiscales
- Adaptación de informes en tiempo real a los requisitos cambiantes



La función fiscal debe de colaborar de forma temprana con su organización para entender la estrategia tecnológica de la misma en torno a la IA y las capacidades tecnológicas

La detección de anomalías en los datos fiscales, las reconciliaciones y clasificaciones, la generación de reportes inteligentes y la monitorización legislativa a tiempo real son tareas que la IA puede cubrir. Sin, embargo, la adopción de este tipo de tecnologías requiere tiempo para las organizaciones por lo que es necesario comenzar a dar pasos.

Para ello, la función fiscal debe de colaborar de forma temprana con su organización para entender la estrategia tecnológica de la misma en torno a la IA y las capacidades tecnológicas. Asimismo, los Departamentos Fiscales deberán destinar ciertos recursos y designar presupuesto para la exploración de casos de uso y la realización de pilotos en áreas concretas que permitan visibilizar mejor el camino a seguir. A este respecto, la necesidad de encontrar sinergias con otros departamentos, en especial con el departamento financiero, cobra especial importancia en la posibilidad práctica de adopción de la IA para la función fiscal.

Talento.

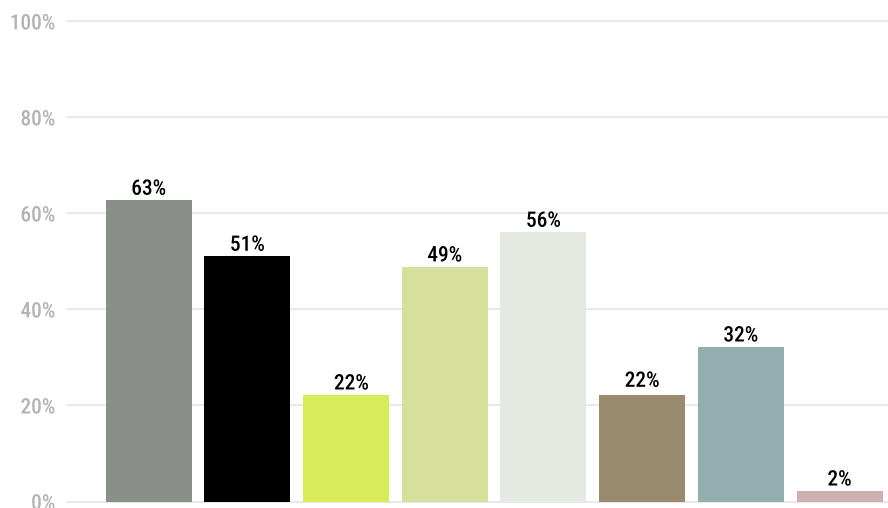
¿Cuáles considera que son las principales habilidades que deberán tener los equipos en los próximos años?

En una función fiscal definida por la integración con el negocio y la digitalización, al conocimiento técnico tributario consustancial a la función fiscal, le acompañan necesariamente habilidades relacionadas con la comunicación y gestión interempresarial, así como capacidades tecnológicas y de análisis de datos.

El reto para los Departamentos Fiscales estriba en encontrar un perfil con un elevado y amplio conocimiento fiscal y que tenga un profundo *know how* de los procesos de negocio y de los datos. En realidad, este perfecto profesional híbrido no se encuentra fácilmente en una misma persona, pero se puede conseguir mediante la combinación de capacidades de los distintos profesionales que conforman la función fiscal.

Así, en los últimos tiempos, se está viendo una tendencia dentro de los Departamentos Fiscales a realizar contrataciones de profesionales con otras habilidades, financieras o tecnológicas, de forma que la función fiscal se vea enriquecida y, poco a poco, se vayan formando profesionales con las ya comentadas habilidades híbridas.

La escasez del talento y la necesidad de aprovechar los recursos ya existentes hace que esos profesionales se incorporen en muchas ocasiones desde otras áreas de la propia organización lo que resulta además en una mayor facilidad a la hora de establecer las requeridas interrelaciones dentro de la misma.



Se está viendo una tendencia dentro de los Departamentos Fiscales a realizar contrataciones de profesionales con otras habilidades, financieras o tecnológicas

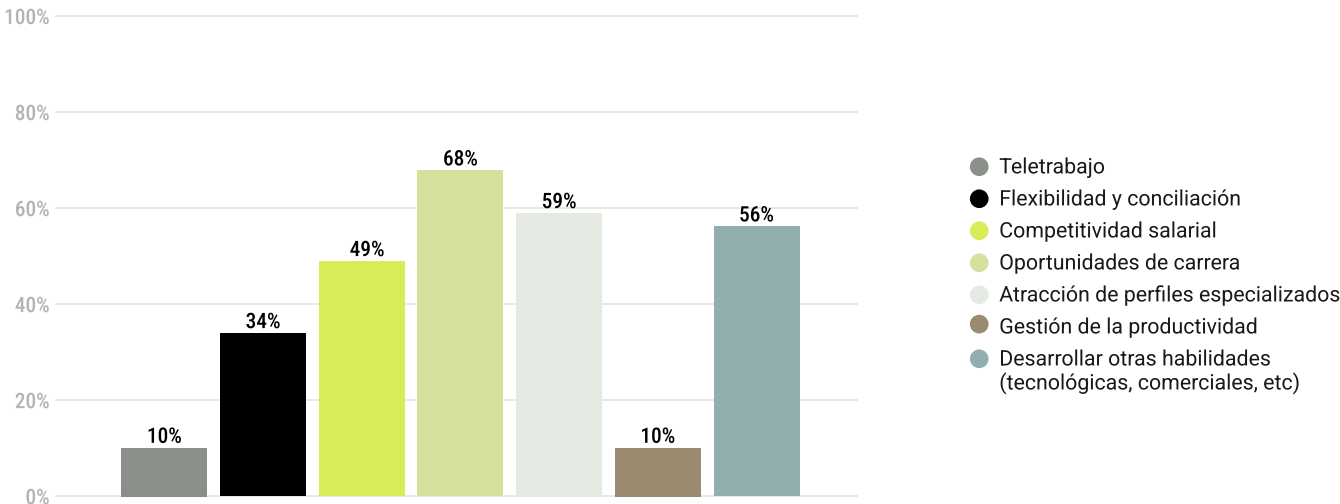
- Conocimiento técnico tributario especializado (Ej: precios de transferencia, impuestos indirectos, subvenciones e incentivos, etc.)
- Habilidades de asesoramiento interempresarial (comunicación, procesos de negocio, gestión de *stakeholders* internos, etc.)
- Experiencia en áreas emergentes de cumplimiento regulatorio (Ej: ESG)
- Análisis de datos/conocimientos estratégicos basados en datos
- Transformación tecnológica y rediseño de procesos
- Gestión de *stakeholders* externos (por ejemplo, colaboración con la Administración Tributaria)
- Gestión de riesgos
- Otros

¿Cuáles son los principales retos del talento en la función fiscal?

A los retos relacionados con el desarrollo de nuevas habilidades citados anteriormente, se suma el desafío de ser capaces de atraer y retener talento. Si bien los departamentos internos ofrecen cierta flexibilidad y conciliación con respecto a los asesores externos, los mayores obstáculos para la atracción y retención del talento son la dificultad de ofrecer carrera y ser competitivos salarialmente.

Aunque sin duda son retos complicados de resolver, una función fiscal muy integrada en el negocio desempeñando funciones analíticas de alto valor contribuye significativamente a que los profesionales perciban su aportación en la organización, así como las oportunidades que esta le puede brindar.

Asimismo, y en línea con consideraciones anteriores realizadas en este informe, destacar la necesidad de que el talento desarrolle otro tipo de habilidades, además de las relacionadas con el “expertise” fiscal.



La función fiscal y sus relaciones externas.

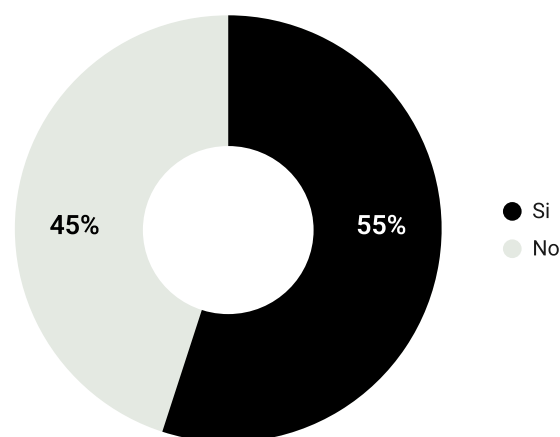
¿Considera que la función fiscal de la organización está debidamente dimensionada y cubre suficientemente aquellas necesidades tanto en España como en otras jurisdicciones donde el Grupo opera?

Disponer de una función fiscal que esté dotada de medios personales y materiales apropiados, equilibrada adecuadamente por áreas de especialización, y que cubra razonablemente las principales jurisdicciones donde el Grupo opera, es una cuestión que está encima de la mesa de las grandes compañías.

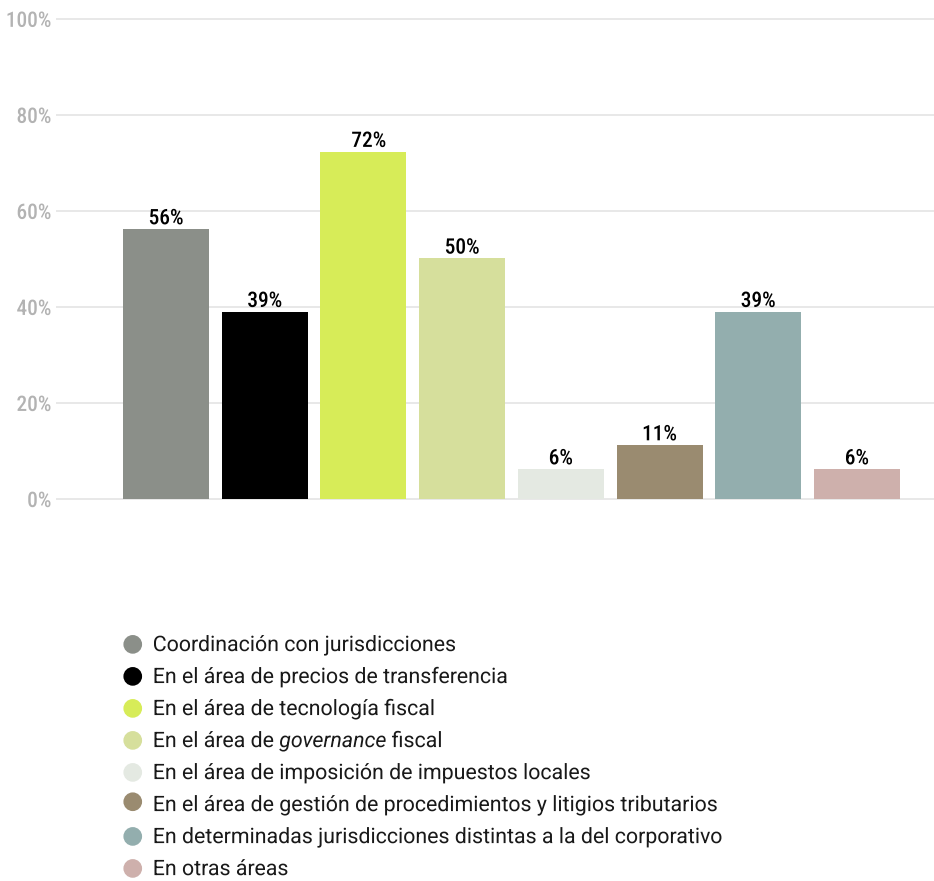
En la actualidad, en la respuesta a la pregunta en cuestión, predomina el “sí” por encima del “no”, aunque por una diferencia ajustada.

Con respecto a las áreas de refuerzo, hay consenso sobre la necesidad de reforzar la tecnología fiscal, lo que es congruente con la prioridad de los Departamentos Fiscales de automatizar los procesos de gestión de la función fiscal, con la petición de ser involucrados más activamente en los correspondientes procesos transformacionales de la organización y con el objetivo de superar las dificultades actuales con las que se encuentran a la hora de captar los correspondientes datos para ejecutar sus tareas diarias.

En el segundo y tercer puesto respectivamente se encuentran la coordinación con jurisdicciones y el *governance* fiscal. Ello evidencia que los Departamentos Fiscales son conscientes de la importancia de, por un lado, disponer de recursos personales implicados en brindar coherencia, soporte y homogeneidad a la función fiscal en todas las jurisdicciones en las que el Grupo está presente, y, por otro, en reforzarlo para hacer frente tanto a las exigencias de reporte interno a la alta dirección y órganos de gobierno, de transparencia que los *stakeholders* demandan y de cumplimiento con sus sistemas de *compliance* tributario.



Indique en qué áreas haría falta reforzarla



¿Dispone de un sistema de gestión y control de riesgos fiscales?

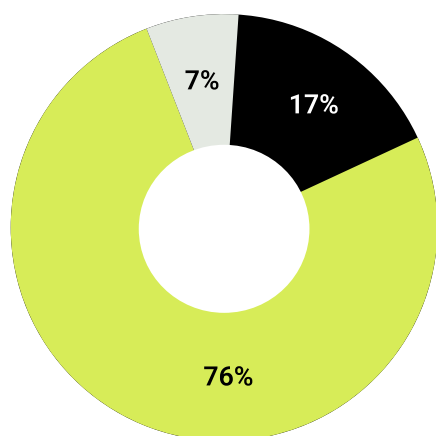
En los últimos años, en España, la vertiente fiscal del buen gobierno corporativo ha cobrado un especial protagonismo en España. Ello ha impulsado que las organizaciones se centren en desarrollar sistemas de *compliance* tributario.

Conforme a las respuestas dadas por los encuestados, tres cuartas partes afirman que disponen de un sistema de gestión y control de riesgos fiscales. A priori, dicho resultado conllevaría a pensar que, en términos generales, las funciones fiscales de las organizaciones estarían reforzadas con sus debidos sistemas de gobierno fiscal.

Ahora bien, si nos adentramos en el contenido de dichos sistemas, vemos que los mismos estarían compuestos por una política fiscal corporativa, aprobada por el correspondiente órgano de gobierno, por un procedimiento de revisión y, en su caso, mediante aprobación de operaciones de especial trascendencia fiscal por sus consejos de administración, y por mecanismos de reporte a los órganos de dirección y de gobierno de determinadas cuestiones de naturaleza fiscal.

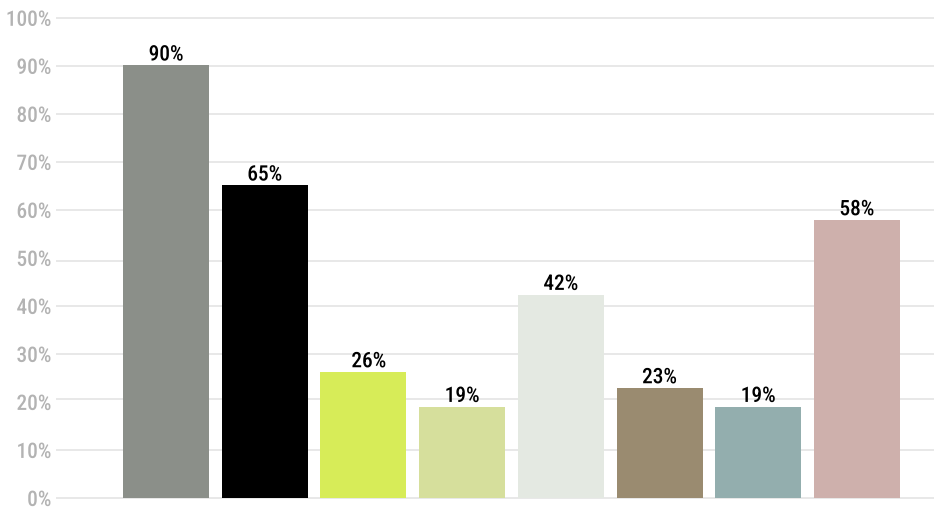
Más del 80% de las empresas del Ibex 35 han respondido en los términos arriba indicados, ascendiendo dicha cifra a alrededor de un 60% en cuanto a las grandes empresas se refiere. Esto concuerda con que los elementos que antes se citaron como los que forman parte de los correspondientes sistemas son los que exige la Ley de Sociedades de Capital para las sociedades anónimas cotizadas y/o los fomentados por el Código de Buenas Prácticas Tributarias, y por otros estándares de referencia. En consecuencia, el margen de evolución de los correspondientes sistemas de gestión y control de riesgos fiscales es elevado.

Finalmente, con respecto al alineamiento con estándares existentes en materia de gobernanza y transparencia fiscal, resulta gratificante ver un cierto interés tanto por las grandes empresas nacionales como por las entidades cotizadas en acomodarse a las últimas tendencias, aunque todavía queda trabajo por hacer.



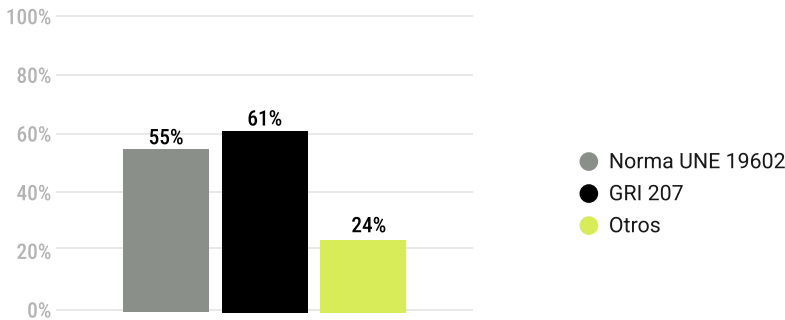
- Sí, y aborda al menos varios aspectos tributarios
- Sí, aunque no está debidamente documentado
- No

Señale todos los que apliquen en el caso de que “sí, y aborda, al menos los siguientes aspectos”



- Política Fiscal Corporativa aprobada por el Consejo de Administración
- Revisión / aprobación por el Consejo de Administración de las inversiones u operaciones de especial trascendencia fiscal
- Regulación de la función fiscal e interacción con otros departamentos
- Gestión de las correspondientes obligaciones tributarias
- Evaluación y gestión de los riesgos fiscales
- Establecimiento de indicadores de seguimiento / monitorización de cumplimiento de obligaciones tributarias y de seguimiento del Sistema
- Revisión y evaluación del sistema de gestión y control de riesgos fiscales
- Reporte a los órganos de dirección y de gobierno sobre las cuestiones fiscales del Grupo / compañía y en relación al sistema de gestión y control de riesgos fiscales

Y se encuentra alineado con estándares nacionales y/o internacionales reconocidos en esta materia



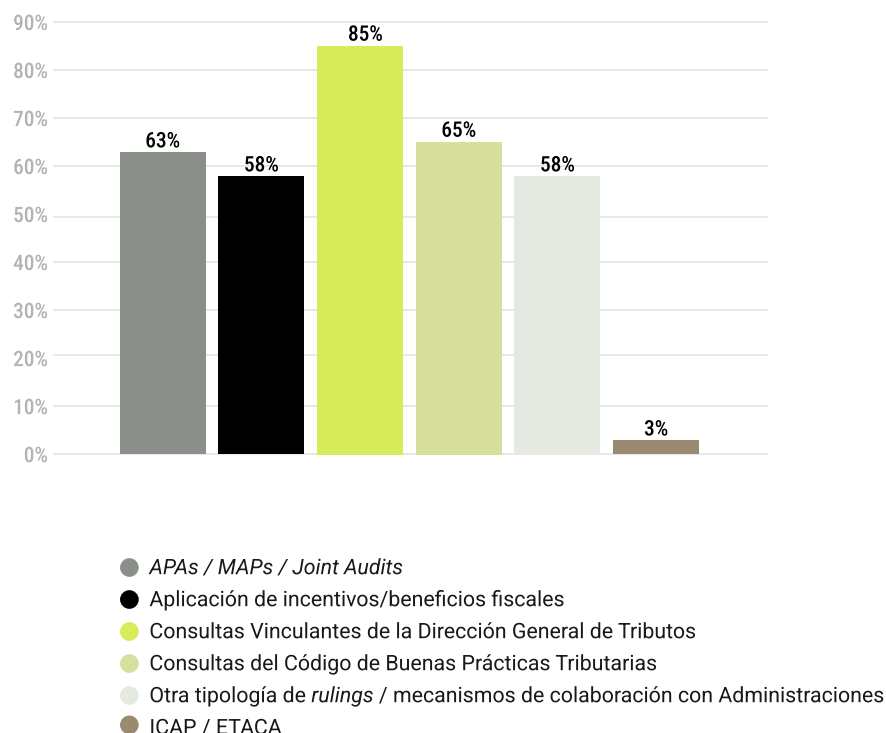
¿Qué mecanismos de aseguramiento utiliza?

La búsqueda de seguridad jurídica es, sin duda, uno de los principales objetivos de los Departamentos Fiscales. El incremento significativo de obligaciones tributarias, tanto de reporte ante las Administraciones Tributarias como de transparencia en diversas jurisdicciones, así como el establecimiento de nuevas figuras impositivas (especialmente en el ámbito medioambiental, digital y sectorial) está requiriendo la existencia de pautas y criterios claros que faciliten el cumplimiento con las correspondientes tareas.

Las consultas vinculantes emitidas por la Dirección General de Tributos lideran como mecanismo tradicional a efectos de resolver cuestiones de naturaleza tributaria, seguidas de las consultas informales en el ámbito del Código de Buenas Prácticas Tributarias, y cerrando el podio se encuentran los APAs / MAPs / Joint Audits.

Resulta interesante destacar el posicionamiento de las consultas informales en el marco del Código de Buenas Prácticas Tributarias. La utilidad de este último, que nació en 2010, no ha estado exenta de complejidades. Ahora bien, la adhesión al mismo es positiva y ventajosa para los contribuyentes, y, sin duda, un medio para fomentar una relación abierta, transparente y continua con la Administración Tributaria española. En este sentido, sería deseable que las organizaciones continuasen apalancándose en este mecanismo colaborativo y de aseguramiento, e inclusive lo eleven a un nivel superior.

Por otro lado, siendo unos de los principales temas de controversia en las inspecciones los precios de transferencia, cabe resaltar el elevado nivel de solicitud de los APAs / MAPs / Joint Audits.



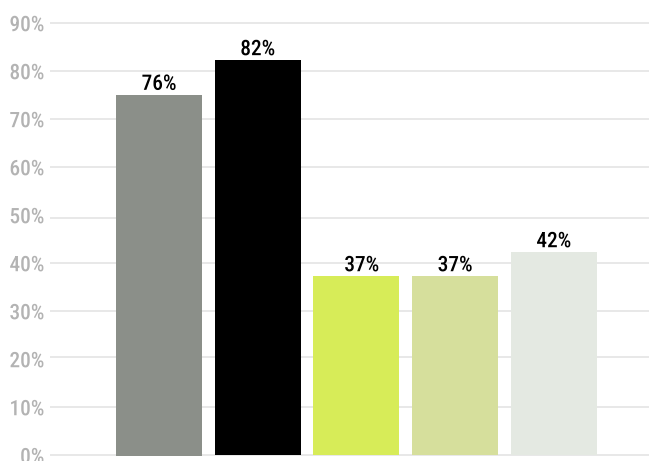
¿Qué ejercicios de transparencia fiscal realiza?

Uno de los pilares clave de una buena gobernanza fiscal es transparentar frente a los correspondientes *stakeholders* determinada información sobre el enfoque que la organización adopta ante el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y las buenas prácticas que aplica en el marco de su modelo de gobierno fiscal.

Además, en el contexto actual en el que vivimos, en el cual la protección de la imagen corporativa, la gestión del riesgo reputacional y el fomento de la sostenibilidad son elementos clave, los ejercicios de transparencia fiscal cobran mayor protagonismo. Por otro lado, por la importancia del asunto se están desarrollando estándares específicos en esta materia (e.g. GRI 207) cuya utilización se está estandarizando entre las organizaciones.

A la luz de los resultados obtenidos de los encuestados, puede manifestarse que es práctica habitual, por un lado, que los informes anuales de las organizaciones dediquen un apartado para explicar de manera ejecutiva el contenido y composición de sus sistemas de gestión y control de riesgos fiscales, y, por otro, detallen en dicho apartado o en un informe separado su contribución tributaria total por jurisdicción y según la tipología de tributo que aplique.

Ahora bien, lo que debería extenderse como buenas prácticas que incentivan la transparencia tributaria, sería la elaboración de un informe *ad hoc* cubriendo diversos aspectos sobre la gestión de la función fiscal (complementando lo ya mencionado con un detalle del estado de los litigios y procedimientos tributarios, la situación sobre la presencia en jurisdicciones no cooperativas, entre otros), y la publicación de aquellos asuntos en materia fiscal que han sido revisados al más alto nivel por los órganos de gobierno y de dirección.



- Publica su contribución tributaria total
- Desarrolla en los informes anuales de la organización un apartado detallado sobre gobernanza fiscal
- Elabora un informe anual, que es públicamente accesible, en el cual detalla exclusivamente diversos aspectos sobre la gestión de la función fiscal
- Indica públicamente los asuntos en materia fiscal que han sido revisados y, en su caso, aprobados por la Comisión de Auditoría y/o Consejo de Administración
- Ha desarrollado un apartado específico sobre gobierno / transparencia fiscal en la página web

What`s next?.

Una función fiscal digitalizada, que elimine ineficiencias y tareas rutinarias mediante una combinación de externalización y tecnología, donde el acceso a los datos permita la anticipación para proveer de valor al negocio y minimizar las posibilidades de litigiosidad, parece ser el mundo perfecto para los Departamentos Fiscales.

Para ello, el proceso de transformación de las asesorías fiscales debe acelerar en el rediseño y mejora de su arquitectura tecnológica, ganar posicionamiento del Departamento Fiscal, dimensionar la función con una combinación de tecnología y talento multidisciplinar y evolucionar en la sofisticación de los sistemas de gestión y control de riesgos, en la utilización de los mecanismos de aseguramiento y en los ejercicios de transparencia.

Datos.

El presente estudio ha sido desarrollado gracias a una encuesta realizada a los máximos responsables fiscales de las mayores empresas españolas por cotización bursátil, volumen de facturación, número de empleados y presencia extranjera. El informe refleja un desglose pormenorizado de las contestaciones recibidas, así como un análisis realizado en su conjunto y sus conclusiones respectivamente.

A continuación, incluimos, expresado en porcentaje, el grado de participación de los sectores de actividad, el tipo de organización, y el tamaño de las empresas participantes.

Sectores de actividad de los encuestados:

● Actividades financieras y seguros	20%
● Alimentación y retail	5%
● Construcción e inmobiliario	12%
● Distribución	2%
● Energía	20%
● Farmacéutico	2%
● Hoteles y alojamientos	7%
● Industrial	5%
● Infraestructuras	10%
● Tecnología	7%
● Telecomunicaciones	7%
● Transporte aéreo	3%

Tamaño de las organizaciones por empleados:

● Entre 250 y 1000	13%
● Entre 1.000 y 5.000	14%
● Más de 5.000	73%

Tipología de las organizaciones encuestadas:

● Ibex 35	56%
● Otras entidades relevantes / cotizadas	29%
● Multinacional extranjera	12%
● Empresa pública	3%



Hablan los responsables fiscales de las grandes empresas en España



Montse Tomás

Directora de Asesoría Fiscal y Seguros de Abertis



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

Abertis es un firme defensor de la colaboración con las administraciones tributarias basada en los principios de transparencia, buena fe, lealtad y confianza mutua. Por ello, estamos comprometidos con nuestro deber de pago de tributos para contribuir a las finanzas públicas que proveen de los servicios imprescindibles para el progreso y desarrollo socio-económico de los países en los que operamos. A tal efecto, en la asesoría fiscal de Abertis actuamos y decidimos de manera razonada y fundamentada en la aplicación e interpretación de la normativa fiscal aplicable, teniendo siempre en consideración el resto de factores de negocio, financieros, contables y legales que puedan incidir en la toma de decisiones. Como consecuencia de ello, intervenimos en todos los proyectos relevantes de la organización (nuevas adquisiciones y desinversiones, reorganizaciones societarias, operaciones de financiación, entre otras) desde el inicio hasta el final, pues en todas las operaciones los aspectos fiscales pueden tener una gran relevancia.

Entre nuestras fortalezas está la capacidad de tomar decisiones en un entorno normativo altamente cambiante, en múltiples jurisdicciones y en operaciones de alta complejidad técnica todo ello en un marco empresarial muy dinámico y exigente.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

La tecnología ya es actualmente un factor relevante en nuestra función fiscal ya que cada vez debemos hacer frente en unos plazos de ejecución muy exigentes a un mayor número de obligaciones respecto de las que se manejan un gran volumen de datos con orígenes muy diversos. Adicionalmente la fiabilidad del dato pasa a ser una cuestión, si cabe, más capital en todos los procesos que sin la tecnología sería imposible asegurar. Asimismo observamos cómo la IA está ganando cada vez mayor terreno en los procesos más rutinarios y de tratamiento de datos y en un futuro no muy lejano será una herramienta aún más determinante de lo que lo es hoy para la función fiscal. En el Grupo Abertis tenemos en consideración todos estos factores e invertimos recurrentemente con los recursos necesarios para adaptarnos tecnológicamente a este entorno y necesidades.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

En primer lugar, debemos perseverar en la capacidad de influir en los diferentes ámbitos de decisión del Grupo y para ello nuestro principal reto es conseguir transmitir a los correspondientes ámbitos de decisión la esencia tributaria de nuestro análisis de forma clara e inteligible con el fin de que las decisiones empresariales que se tomen sean las más acertadas desde una perspectiva fiscal.

Por otra parte, en el marco del nuevo paradigma tributario mundial, con una mayor exigencia y sensibilidad fiscal de la sociedad hacia las empresas, en el Grupo Abertis también debemos saber transmitir y poner en valor con nuestros stakeholders nuestro compromiso responsable y firme de contribuir fiscalmente a las necesidades presupuestarias de los distintos Estados en los que desarrollamos nuestra actividad tal y como hemos venido haciendo desde nuestros orígenes. No obstante, este nuevo paradigma fiscal que se está gestando desde la OCDE y expandiendo en la mayoría de las jurisdicciones en las que operamos, también conlleva una visión de la fiscalidad empresarial más global, por encima de las necesidades locales de cada uno de los Estados. Por ello nuestro reto está en adaptarnos al nuevo entorno normativo para cumplir debidamente con nuestras obligaciones tributarias mediante la utilización eficiente de recursos y la toma de las oportunas decisiones que nos permitan gestionar las incertidumbres jurídicas aún no resueltas.

Ángel Luis Pascual-Muerte

Jefe de la División de Gestión
Tributaria y Fiscal de Aena



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

El principal rol que desempeña la asesoría fiscal en una empresa como Aena podría concretarse en asegurar el cumplimiento de la normativa tributaria aplicable procurando una adecuada coordinación de las prácticas en materia fiscal seguidas por las sociedades del grupo. Todo ello dentro del cambio de paradigma producido en la función fiscal de las compañías y su relación con las distintas autoridades tributarias y distintos grupos de interés, pasando de una relación reactiva a una proactiva donde prima la transparencia y la relación cooperativa.

La principal fortaleza de una asesoría fiscal como la de Aena es contar con profesionales de diferente background, con conocimientos muy diversos de la operativa de la compañía. El hecho de estar incluida dentro de la Dirección Económico – Financiera nos permite estar involucrados en el proceso de toma de decisiones de la compañía y lograr una gran coordinación con las distintas unidades de negocio.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

El desarrollo tecnológico que estamos ya viviendo tiene el potencial de crear un ecosistema auténticamente transformador de la función fiscal, con un aumento de la automatización y de la eficiencia, facilitando el cumplimiento de las obligaciones fiscales, mejorando la transparencia, el acceso a información relevante por parte de los distintos actores implicados y por todo ello facilitando la integración de los distintos sistemas fiscales con otras bases de datos que permitirá una mejor comunicación y coordinación reduciéndose a priori la litigiosidad, proporcionando una mejora del cumplimiento voluntario de las distintas obligaciones y permitiendo un aumento de la aportación de valor de los responsables fiscales al quedar liberados de tareas rutinarias.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

A corto plazo el principal reto de la compañía es la adaptación de sus sistemas y sus procedimientos con el objetivo de lograr la implantación de la Normativa BEPS. El Pilar 2 supone un nuevo paradigma al que se enfrenta la compañía. Independientemente del impacto a nivel económico del impuesto mínimo, la complejidad de los cálculos, la obtención de la información necesaria, la aplicación en las distintas jurisdicciones donde opera la compañía con una normativa fiscal distinta a la española y la exhaustividad en el alcance de los datos a reportar constituyen un gran reto a afrontar por la compañía tanto en el corto como en el largo plazo; máxime con la existencia de una cierta incertidumbre creada por el retraso en la transposición de la directiva comunitaria a la legislación española, si bien es verdad que la hoja de ruta está trazada y los procesos de adaptación ya se han emprendido, debiéndose adicionalmente compatibilizar este proceso con la nueva normativa de facturación electrónica.

José M^a Vallejo

Director Global Fiscal de BBVA

BBVA



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

El rol de la función fiscal se ha ido enriqueciendo en los últimos años, en los que ha pasado de ser una función fiscal tradicional, centrada en el asesoramiento y el compliance, siguiendo el ciclo de vida del negocio, a ser una función más transversal, donde ha evolucionado para aportar valor a la organización mediante un ámbito de acción más amplio: un rol de Business partner del negocio y de las decisiones estratégicas corporativas, una gestión eficiente de las magnitudes fiscales, el refuerzo de la transparencia, la construcción de una nueva gobernanza fiscal y la relación con numerosos stakeholders internos y externos. Nuestra mayor fortaleza como función es la transversalidad, que nos permite aportar valor a toda la organización, y la globalidad, a través de la cual gestionamos la dimensión local de la fiscalidad con una visión estratégica global a través de la estrategia y las políticas fiscales del Grupo. De esta forma, trabajamos para que BBVA sea un contribuyente ejemplar en todas la jurisdicciones donde estamos presentes.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

La tecnología está teniendo y va a tener un papel crítico en la función fiscal. De un lado, viene acompañando la automatización de los procesos, de forma que contribuya a eliminar riesgos operacionales en el proceso de cumplimiento fiscal. En este sentido, es también necesaria para garantizar la conectividad por la que las propias Administraciones Tributarias están optando como forma de relación con el obligado tributario. Por otro lado, la importancia de la toma de decisiones basadas en el dato confiere relevancia al impacto de la tecnología en un área como la fiscal donde existe gran disponibilidad de datos, cuyo tratamiento y análisis abre posibilidades de mayor eficiencia fiscal y control de riesgos fiscales. En este sentido, la inteligencia artificial puede ser una herramienta de gran utilidad.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Los retos más relevantes para la función fiscal son, de un lado, seguir reforzando el compromiso de la organización con la sostenibilidad, a través de la transparencia, el buen gobierno y la ejemplariedad como contribuyente. Por otro lado, es necesario avanzar en la automatización y digitalización de la función, para reforzar las capacidades de gestión y análisis de datos, y hacer posible un compliance y un control más eficiente y robusto. Y también, el entorno regulatorio internacional está modificando el paradigma de la tributación de los grupos multinacionales con una serie de iniciativas a nivel comunitario y global, que implicará una reorganización de la gestión fiscal en el grupo.

Manel García

Director de Asesoría Fiscal en CaixaBank



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización?

La Asesoría Fiscal de CaixaBank acompaña a la organización en su funcionamiento cotidiano. Valoramos los impactos fiscales de nuevos productos y su transformación con los promotores, asesoramos a los órganos de dirección y gobierno en decisiones corporativas estratégicas y a las filiales en la gestión prudente y eficiente de las obligaciones tributarias.

¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

Nuestra mayor fortaleza es la potente cultura fiscal colectiva del Grupo CaixaBank que se retroalimenta del trabajo transversal de una Asesoría Fiscal que cuenta con profesionales altamente capacitados que entienden la organización y sus objetivos. Preservar, robustecer y adaptar esa cultura fiscal al entorno contingente que gestionamos es nuestro mayor reto.

La gestión y asesoramiento fiscal eficiente solo es posible gracias a una cultura organizativa consciente de la criticidad del factor fiscal y su aportación a la actividad financiera. La Asesoría trabaja con todas las áreas del banco: sistemas, tecnología, áreas de negocio, contabilidad y solvencia, recursos humanos, riesgos, desarrollo corporativo, secretaría y, por supuesto, con asesoría jurídica dada nuestra condición de abogados y economistas. Coordinamos la gestión fiscal corporativa con las entidades del Grupo trabajando de forma conjunta y recurrente con los fiscalistas de las filiales y con todas las personas que asumen responsabilidades en esta materia.

Finalmente, la Asesoría Fiscal es la interlocutora institucional con organismos públicos en un marco de cumplimiento y colaboración, así como con los demás grupos de interés para comunicar de forma transparente la gestión tributaria del Grupo CaixaBank.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Nadie concibe la gestión fiscal sin tecnología. Es nuestra mejor aliada. En mi opinión, en buena parte es mérito de la Administración tributaria española que, con el liderazgo y visión profesional de sus mejores funcionarios, impulsan sistemáticamente avances tecnológicos en el cumplimiento tributario. Es un factor diferencial de modernización eficiente promovido por la Administración pública que debería implementarse en otros ámbitos de gestión y servicio.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

El reto básico de la función fiscal sigue siendo asegurar el correcto cumplimiento tributario. Los sistemas tributarios tienen una tendencia expansiva en el ámbito estatal e internacional con un constante establecimiento de nuevas obligaciones tributarias.

Muchas obligaciones son meramente informativas o incluso una delegación del ejercicio de potestades de investigación de la Administración, cuyo incumplimiento genera contingencias de compleja gestión para la organización. La tecnología de control minimiza este riesgo de incumplimiento, pero la deseable racionalización de los sistemas tributarios para que no impacten en la productividad de la economía compete al ámbito de decisión de los *policy makers*.

Jaume Puentes

Global Tax Director de Cellnex



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización?

El departamento de fiscalidad del Grupo ocupa una posición muy relevante dentro de la organización. Como es sabido, cualquier operación, actividad o acto jurídico pueden tener consecuencias tributarias, cuyo impacto más habitual sería una salida de caja de mayor o menor relevancia. Después de haber llevado a cabo tareas de concienciación sobre la importancia de analizar desde el punto de vista fiscal cualquier tipo de operación y conocer de antemano dicho impacto, podemos decir que todas las personas del Grupo son conscientes de esta relevancia y, por tanto, nos tienen muy presentes a la hora de plantear cualquier nuevo proyecto.

¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La seguridad y confort que transmitimos gracias a nuestro amplio conocimiento del negocio y de cualquier aspecto relacionado con la actividad empresarial. En la actualidad, un experto en fiscalidad no se puede limitar al tratamiento tributario de las distintas operaciones, sino que también ha de conocer las implicaciones en otros ámbitos del derecho, de las finanzas y del negocio en el que trabaje. Este conocimiento global es el que nos diferencia dentro de la organización y nos otorga esa capacidad de transmitir tranquilidad a cualquiera de nuestros interlocutores.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Como en cualquier otro aspecto de nuestra vida cotidiana, la tecnología ocupará un lugar muy relevante, más aún con los últimos avances que están habiendo en materia de inteligencia artificial. Sin embargo, si hablamos de la función fiscal, hemos de decir que la tecnología será uno de los pilares fundamentales. El departamento fiscal es, casi con total seguridad, el área que más datos de la empresa ha de gestionar, más aún con la avalancha de novedades en materia de reporting que se avecina. Esto implica que el departamento fiscal se ha de aliar con la tecnología para disponer de las herramientas necesarias que permitan una adecuada gestión fiscal y, además, los miembros de los Departamentos Fiscales han de tener el conocimiento o las habilidades para interactuar en el nuevo entorno tributario-digital.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Sin lugar a dudas, la certeza de la información que el departamento fiscal requiere. En una empresa, a mayor tamaño, mayor es el número de interlocutores o personas que puede gestionar la misma información. Esta circunstancia implica que la información pueda variar dependiendo del departamento del que provenga: no será lo mismo requerir el coste de personal al departamento de recursos humanos que al de finanzas ya que cada uno de ellos lo analizará y lo tratará de acuerdo a sus propios criterios. En un mundo cada vez más digitalizado y en el que la Administración Tributaria tiene acceso a la información por diferentes vías, la consistencia es fundamental y dicha consistencia es la base para que la transformación digital se lleve a cabo con plenas garantías.

María Muñoz

Head of Tax en Endesa

endesa



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

Desde la Unidad Fiscal además de dar cumplimiento a todas las obligaciones de naturaleza fiscal de la compañía (que son muchas en una empresa eléctrica como la nuestra) proporciona asesoramiento activo en materia fiscal al Negocio tratando de aportar valor y buscando soluciones tanto en la operativa habitual como en las operaciones extraordinarios. Además, en esta labor, trabajamos de forma colaborativa con la Administración tratando siempre de obtener la mayor seguridad jurídica posible en nuestras posiciones, aunque también defendemos nuestra posición en Tribunales cuando creemos que así procede, especialmente respecto de la legalidad de determinados gravámenes.

Nuestra mayor fortaleza es la profesionalidad del equipo, fundamental en una profesión como la nuestra, que en nuestro caso va acompañada de una gran proactividad, comunicación permanente y cercanía con el resto de la organización.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Estamos ya inmersos en un proceso de transformación digital que afecta de lleno al desarrollo de la función fiscal en las empresas. Hay avances que llegan tanto desde la Administración Tributaria como desde el resto de los sistemas con los que trabajamos en la compañía, y la función fiscal no se puede quedar atrás si pretende dar cumplimiento a todas las obligaciones en tiempo y forma.

En el mundo del cumplimiento fiscal se hace necesario conocer el mapa de datos y de sistemas de la compañía y a partir de ello definir necesidades, procesos, extracciones, conciliaciones, controles y herramientas necesarias que permitan incorporar en nuestra actividad un mayor nivel de automatización para ganar en eficiencia y confiabilidad.

Nuestros equipos se han transformado para ser capaces de involucrarse activamente en todos estos procesos, tienen unos amplios conocimientos técnicos en materia digital que conjugan con los estrictamente fiscales y su capacidad para gestionar proyectos complejos.

En el mundo de asesoramiento se puede disponer ya de tecnologías que ayudan sustancialmente en el análisis de la información, su tratamiento y presentación permitiendo generar relevantes eficiencias en todo el proceso. Lógicamente esto tratamos de aprovecharlo porque siempre nos piden ser más eficiente en el uso de los recursos. Asimismo, hay otros avances que están por llegar y que no deben perderse de vista porque la función fiscal deberá adaptarse rápidamente a los mismos para poder continuar ejerciéndose con la misma eficiencia.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Seguir avanzando en el uso eficiente de la tecnología y en la atracción del talento a nuestros departamentos. Asimismo, se debe de tratar de seguir creciendo en importancia y consideración dentro de nuestra organización y de sus órganos de gobierno, poniendo en valor la relevante aportación que una Unidad Fiscal bien gestionada puede suponer para una gran empresa.

Daniel Gómez-Olano

Director Fiscal del Grupo FCC



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La función fiscal, dentro del Grupo FCC, tiene como objetivo garantizar el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, y asegurarse de que la variable fiscal sea siempre considerada a la hora de adoptar cualquier decisión de negocio.

Todos los empleados del Grupo FCC están obligados a respetar un Código de Conducta Fiscal, que está publicado en nuestra página web. Asimismo, se ha definido un sólido Marco de Control Fiscal, que ha definido qué tipo de riesgos técnicos, reputacionales o externos, derivados de la aplicación de la normativa tributaria, deben ser monitorizados o evitados en todo caso. Contamos con un órgano independiente de compliance tributario, responsable de asegurar la eficacia del modelo de cumplimiento y de gestión de riesgos fiscales definido, cuyo mandato emana directamente del Consejo de Administración.

Las buenas prácticas que hemos venido adoptando han sido refrendadas por AENOR, que ha otorgado a FCC el certificado de “Sistema de Gestión de Compliance Tributario” conforme a la norma UNE 19602. Esta norma nos obliga a poner en práctica un modelo de mejora continua en materia tributaria.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

La tecnología en la función fiscal va a tener un impacto enorme, tanto para los asesores internos como para los asesores externos. En los últimos años ya han surgido empresas con modelos de prestación de servicios con enfoques muy innovadores, apoyadas en tecnología avanzada. Se han venido automatizando ciertos procesos fiscales a través de robots. Y ya existen herramientas en el mercado, basadas en inteligencia artificial, que permiten evaluar razonablemente el posible éxito de una determinada posición tributaria ante nuestros tribunales, definir el tratamiento tributario aplicable en algunos casos, preparar declaraciones tributarias o redactar modelos de reclamaciones sobre algunos asuntos estandarizados.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

El ritmo de obligaciones tributarias que han sido impuestas en los últimos años ha sido exponencial, y es previsible que esta tendencia siga siendo la misma en los próximos años, como consecuencia de los incesantes proyectos en materia de fiscalidad global impulsados desde la OCDE y la Unión Europea. El nivel de escrutinio por parte de las Administraciones tributarias seguirá aumentando en el futuro, tanto en España como en otros países, como consecuencia de las necesidades de recaudación y de ajustar las cuentas públicas de países cada vez más endeudados. La inseguridad jurídica seguirá siendo cada vez mayor, muy probablemente, y la fiscalidad seguirá siendo un foco de particular interés entre nuestros grupos de interés y para la ciudadanía en su conjunto.

Dentro de este entorno, nuestro mayor reto será abordar un nivel de obligaciones tributarias cada vez mayor, con unos medios humanos probablemente similares. Para conseguir este objetivo, el uso adecuado y eficiente de la tecnología será clave. Además, cada vez tendremos que ser más conscientes de que, para abordar cualquier cuestión tributaria, el análisis estrictamente técnico resultará insuficiente. Resultará clave alinear la función fiscal con los objetivos de nuestro negocio y, en particular, con nuestros objetivos de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa.

Luis Ignacio de Felipe

Director Fiscal de Ferrovial

ferrovial



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La Asesoría Fiscal de Ferrovial está integrada en la Dirección Económico-Financiera de la compañía. Su labor es apoyar a todas las divisiones de negocio y en aquellos países en los que desarrollamos nuestra actividad, para asegurar que todas las obligaciones fiscales se cumplen adecuadamente. Para ello, asesoramos fiscalmente a los equipos sobre cualquier operación que tenga trascendencia tributaria, para asegurarnos de que se pagan los impuestos debidos y que no se incurre en un riesgo fiscal no justificado.

La mayor fortaleza que tenemos en Ferrovial es que este trabajo lo realizamos desde un área centralizada, es decir, desde un único departamento gestionamos los impuestos de todas las divisiones de negocio en todos los países. Esto permite un mayor control de los riesgos fiscales e implementar procedimientos y criterios consistentes dentro de la compañía.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Hace ya un tiempo que la tecnología tiene impacto en la función fiscal. Las obligaciones tributarias no sólo se han multiplicado, sino que conllevan el reporte de más información y cada vez más global (por ejemplo, el Country by country report, la Imposición mínima global...). Se trata de una información que debe extraerse de los sistemas de información de la empresa de una forma eficiente y fiable. Además, las administraciones tributarias cada vez están más desarrolladas tecnológicamente y exigen una comunicación con los contribuyentes mediante herramientas electrónicas como la firma electrónica, las notificaciones y expedientes electrónicos, la presentación telemática de declaraciones...

La tecnología sigue proporcionando alternativas de gestión eficientes en materia de cumplimiento tributario, minimizando los tiempos de ejecución de las tareas y reduciendo el número de personas necesarias para su desempeño. Así, estos recursos se pueden dedicar a otras tareas que son más productivas para la compañía.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Uno de los grandes retos que afrontamos en este momento está relacionado con el talento. Necesitamos atraer profesionales con competencias tecnológicas actualizadas, que también tengan conocimiento de la materia fiscal. Ambos campos son ya imprescindibles para desarrollar e implantar procesos avanzados de tratamiento de datos que nos permitan desempeñar nuestro trabajo de forma eficiente y fiable. Por eso, en Ferrovial apostamos por la formación de nuestros equipos en el uso de las nuevas tecnologías y procesos.

Andrés Botella

Global Legal & Tax Director de Fluidra

FLUIDRA



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

En Fluidra, el rol de la asesoría fiscal es asegurar que la compañía cumpla sus obligaciones fiscales a nivel global. Por ello, se encarga de implementar y supervisar controles internos para gestionar los riesgos fiscales, así como coordinar la documentación de precios de transferencia y el análisis de operaciones intragrupo.

Al mismo tiempo está involucrada en las decisiones estratégicas de la empresa, como fusiones y adquisiciones, inversiones y expansión internacional, ya que nuestro asesoramiento asegura que estas estrategias se implementen de manera eficiente y conforme a la ley, optimizando los beneficios fiscales y minimizando los posibles riesgos.

Por otro lado, la asesoría fiscal también integra consideraciones ESG, promoviendo la transparencia y prácticas fiscales responsables que fomentan la sostenibilidad y refuerzan el buen gobierno corporativo. Por último, la mayor fortaleza de nuestra asesoría fiscal es disponer de un equipo experto en fiscalidad, nacional e internacional. Este conocimiento técnico especializado acompaña al negocio en la toma de decisiones, y asegura el cumplimiento de la normativa fiscal, optimizando el coste fiscal y minimizando los riesgos.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Personalmente, creo que la tecnología tendrá un impacto positivo en la función fiscal. Actualmente, ya existen herramientas que transforman la manera en que se gestionan y se cumplen las obligaciones fiscales, reduciendo el riesgo de errores, mejorando la eficiencia y simplificando los procesos.

La inteligencia artificial aplicada a la función fiscal, creo que podrá ser utilizada para realizar análisis predictivos para tomar decisiones y ser más precisos en el cumplimiento normativo. Mejorando así la eficiencia, precisión y transparencia, permitiendo a los equipos fiscales ser más proactivos y enfocarse en estrategias de mayor valor.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

El reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación es la adaptación a la creciente complejidad de las regulaciones fiscales a nivel global, el Pillar 1 – Amount B, el Pillar 2, el Country by Country Report. Esto no solo implica un posible incremento en la tributación, sino también la necesidad de digitalización y la automatización para la obtención y gestión de los datos necesarios para el cumplimiento.

La asesoría fiscal debe estar preparada para gestionar estos desafíos mientras continúa proporcionando un asesoramiento preciso y estratégico a la organización.

Salvador Belinchón

Tax Director de Logista

Logista



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La asesoría fiscal es la que propone la estrategia fiscal del grupo Logista, así como los principios y los criterios que deben presidir las actuaciones de la compañía para la consecución de tales objetivos. También es la encargada de las buenas prácticas tributarias que asume Logista para el cumplimiento de su Estrategia Fiscal.

Entre sus otras funciones podemos señalar:

Reafirmar y explicitar el compromiso del grupo Logista con el cumplimiento estricto de las disposiciones normativas aplicables, en los territorios en los que opera, en las materias objeto de dicha Política, y de aplicación de las buenas prácticas tributarias.

Cumplir con el principio de transparencia interna y externa, en Logista y frente a terceros, en las operaciones y en la información, en especial, en relación con las Autoridades Fiscales.

Definir los riesgos fiscales y determinar los Objetivos y Actividades de Control interno, así como establecer un sistema de reporte de cumplimiento fiscal y de mantenimiento de la documentación, integrado con el Marco General de Control Interno de la compañía.

Asegurar el cumplimiento con la legislación tributaria aplicable, tanto a nivel nacional como internacional.

Satisfacer todos aquellos tributos que resulten exigibles de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente en cada territorio en los que opera Logista.

Presentar en plazo todas las declaraciones fiscales de Logista en cada país, aunque no impliquen pago de impuestos.

En cuanto a la mayor fortaleza, me gustaría destacar la interrelación con el resto de unidades y negocios de la compañía, lo que permite conocer las actividades del mismo y proponer las soluciones fiscales a cada necesidad.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Debe incidir de forma positiva, ya que, ante los continuos cambios normativos, los sistemas desde los que se realizan las distintas declaraciones fiscales deben responder a los mismos de forma eficaz.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Sin lugar a dudas, el mayor reto es hacer frente al volumen de cambios normativos que hay cada año.

Para ello, en Logista contamos con un modelo de cumplimiento tributario basado en buenas prácticas fiscales, transparente y de acuerdo con los requerimientos de cada uno de los mercados y países donde operamos.

Antonio Lafuente

Director Corporativo de
Asesoría Fiscal de Mapfre

MAPFRE



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La asesoría fiscal desarrolla una doble función estratégica en el Grupo. Por una parte, damos soporte a negocio y a los órganos directivos en el marco de nuestras competencias, pero por la otra, igual de importante, somos los responsables de ejecutar de forma correcta la política fiscal del Grupo que, entre otras cuestiones, pretende una actuación ética y socialmente responsable, que, en el ámbito tributario, se concreta en el cumplimiento de la normativa fiscal vigente en todos aquellos territorios en los que estamos.

Nuestra mayor fortaleza, como sucede en el conjunto de MAPFRE, son las personas, el excelente equipo de profesionales con el que contamos.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

La tecnología ya ha sido fundamental en los últimos años en la evolución de la función fiscal. La incorporación de las nuevas herramientas y procedimientos tecnológicos por parte de la Administración tributaria en todos los países, obliga a los contribuyentes a adaptar sus procesos incorporando herramientas y soluciones que den respuesta a las, cada vez, mayores exigencias tributarias en materia de información. Como ejemplo de la evolución tecnológica en la función fiscal señalaría la implementación del suministro inmediato de información mediante el cual la Administración recibe en tiempo casi real las facturas expedidas y recibidas por Pymes y grandes contribuyentes. Dicho esto, la revolución que viene de la mano de la Inteligencia Artificial también afectará a la función fiscal de las compañías facilitando muchas tareas de gestión, lo que permitirá que los profesionales se concentren en tareas de mayor valor añadido.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

En el corto y medio plazo el reto se centra en la desarrollo de la automatización de procesos fiscales que permitan, por un lado, dar respuesta a las crecientes (tanto en volumen como en complejidad) demandas de información tributaria y, por otro, concentrar esfuerzos y recursos en aquellos aspectos que ofrezcan mayor valor añadido al Grupo.

Asimismo, la asesoría fiscal se enfrenta al reto de adaptarse de forma continua a los cambios tan profundos, y en cortos períodos de tiempo, que se producen en la sociedad, en el negocio y en lo que los distintos grupos de interés esperan de nosotros. En este sentido, cobra especial relevancia el impulso de iniciativas que pudieran producirse en cualquier país en los que Mapfre opera que favorezca una relación cooperativa con la Administración tributaria, como ha ocurrido en España a través del Foro de Grandes Empresas.

Enrique Romero

Head of Tax del Grupo Merlin Properties



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La asesoría fiscal de MERLIN PROPERTIES es la encargada de la aplicación y seguimiento de determinadas actuaciones como son el cumplimiento de las obligaciones tributarias y abono de los tributos que resulten legalmente exigibles que, en última instancia, están encaminadas al correcto funcionamiento del Grupo.

En particular, MERLIN rige su actuación conforme a las disposiciones del régimen de SOCIMI que le resulta de aplicación, atendiendo a la doctrina y jurisprudencia dictada en relación con la misma como, entre otros, (i) La adopción de actuaciones en materia tributaria atendiendo a una interpretación razonable de la norma, (ii) El tratamiento fiscal y toma de decisiones con implicaciones tributarias, (iii) Vigilar la ética fiscal y empresarial en sus asuntos –por ejemplo, no utilizar estructuras artificiosas o carentes de sentido económico o empresarial con el fin de minorar la carga fiscal de la compañía o no operar en territorios calificados como paraísos fiscales con la finalidad de reducir la carga fiscal–, (iv) Mantener una relación con la Administración tributaria presidida por la transparencia, buena fe, cooperación, reciprocidad y profesionalidad y (v) Promover, junto con las asociaciones empresariales, la mejora de la normativa y la actuación administrativa para el impulso de la competitividad de las empresas y el empleo. Entendemos que la mayor fortaleza de la asesoría fiscal de MERLIN se encuentra en mantener el equilibrio en los puntos anteriormente citados.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Sin duda, cada día más, las nuevas tecnologías se hacen hueco en todas las ramas de la actividad empresarial y la jurídico-fiscal no es una excepción.

Desde nuestro punto de vista, la tecnología debe ser una herramienta al servicio de la asesoría que debe ayudar a simplificar las tareas de índole mecánica y administrativa para que la función racional pueda desempeñarse con una mayor eficiencia y efectividad.

Como en todos los ámbitos, no podemos vaticinar nada, pero esperamos que la tecnología sea una gran ayuda en el futuro inmediato.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Adaptarse a todos los sistemas tecnológicos que hoy en día nos inundan es, en sí mismo, un reto.

Analizar cómo funciona esa ciencia y corregir sus deficiencias parece el mayor desafío al que una asesoría puede enfrentarse cuando se habla de tecnología y automatismos en un campo en el que el raciocinio y la “materia gris” deberían primar.

Poder sacar provecho de los sistemas automatizados para la realización de las actividades de la asesoría es, para nosotros, sin duda, el reto más relevante.

Antonio Gutiérrez

Director de Impuestos de
Minor Hotels Europe & Americas

MINOR
HOTELS



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

El rol comprende varios aspectos, entre ellos el acompañamiento al negocio en todas sus actividades (expansión, desinversiones, financiación, operaciones corporativas, etcétera), la relación con las administraciones tributarias y la ejecución de la política fiscal corporativa aprobada por el Consejo.

Las fortalezas del desempeño fiscal son la experiencia y el conocimiento del negocio, la eficiencia y la capacidad de gestionar proyectos complejos en múltiples jurisdicciones.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Tendrá, y está teniendo ya, un impacto decisivo. La transformación digital supone una oportunidad para mejorar la eficiencia y la calidad, también de la asesoría fiscal. Al automatizar y optimizar algunos procesos rutinarios y repetitivos, esperamos aumentar la eficiencia y ahorrar costes. Además, debería aumentar nuestra capacidad de respuesta ante un mayor número de asuntos o proyectos.

Por otro lado, cambiará (y de hecho está cambiando ya) los perfiles de los componentes del equipo. Podría ayudar en la capacidad de retención del talento, al permitir que nos dediquemos más tiempo a tareas más analíticas y de mayor valor añadido.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Si tenemos en cuenta las limitaciones presupuestarias y de tiempo, así como el amplio abanico de opciones existentes ya en el mercado en cuanto a herramientas informáticas, el mayor reto es acertar en la determinación de las prioridades.

También tenemos un reto relevante en la ejecución de las acciones de transformación digital que ya tenemos en marcha.

José Manuel López

Director de Asesoría Fiscal
Corporativa de Mutua Madrileña



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La principal función del área fiscal de Mutua Madrileña radica en ser el máximo garante del cumplimiento de la legislación fiscal vigente por todas las compañías del grupo, gestionando y minimizando los riesgos fiscales, acompañando al grupo en su desarrollo de negocio y manteniendo puntualmente informados, de cualquier impacto de naturaleza fiscal, sea de origen endógeno o exógeno, a los órganos de gobierno y al Consejo de Administración. Todo ello bajo los principios de transparencia fiscal y de buenas prácticas tributarias. Para garantizar que todo esto se cumple, nuestra acción está siempre orientada al rigor analítico, la actuación continua, la aversión total al riesgo y la implantación de mecanismos que aseguren que cualquier criterio o decisión adoptada por el área es conforme a Derecho.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Actualmente la tecnología juega un rol esencial para cualquier función en un entorno empresarial, y la función fiscal no escapa de esta realidad. No solo resulta imprescindible para garantizar que la información necesaria para la cumplimentación de cualquier declaración fiscal es íntegra, trazable y vuelca con rapidez y exactitud en cualquier aplicativo fiscal, sino que evita manualidades, ineficiencias y errores en los procesos. Además, permite trasladar horas de trabajo dedicadas a trabajos mecánicos, a actividades analíticas de mayor valor añadido. En este sentido, el uso de herramientas tecnológicas como la analítica de datos o la inteligencia artificial no solo permite obtener percepciones más certeras de datos financieros, sino que posibilita gestionar con mayor rapidez bases de datos de normativa o jurisprudencia tributaria que garantice que la función fiscal está al día en las regulaciones fiscales y en los criterios y decisiones que emite, asegurando el total compliance tributario. Además, garantiza el almacenamiento y monitorización segura y la gestión de documentación fiscal necesaria, simplificando procesos de auditoría, preparación de informes, etc. En resumen, la tecnología puede mejorar la eficiencia, precisión y cumplimiento de la función fiscal, brindando beneficios significativos en la gestión de responsabilidades fiscales.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

La creciente vorágine normativa que vive actualmente el marco tributario nacional e internacional y la digitalización que revoluciona el mundo empresarial, avocan a la función fiscal a reinventarse, a desarrollarse para dar respuesta certera y rápida a las necesidades que surgen de ambos frentes. En consecuencia, la involucración activa de la función fiscal en todo ese proceso transformacional resulta imprescindible, pues no solo contribuirá a agilizar trámites y generar mayor valor, sino que requerirá reformular la relación transversal con el resto de áreas garantizando una verdadera eficiencia holística. Y esto pasa por una inmersión participativa del área fiscal en ese proceso de transformación digital.

Por consiguiente, la asesoría fiscal, aunque sea un área eminentemente técnica, se enfrenta a la necesidad de reinventarse, de adaptarse a esos cambios y avances tecnológicos, fomentando capacidades. No puede quedar relegada a la obsolescencia, sino ser punta de lanza en todo el proceso transformacional.

David Mateu

Director de la Asesoría Fiscal de Sacyr

sacyr



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización?

La Dirección de Asesoría Fiscal del Grupo Sacyr tiene, además de otras, dos funciones o roles muy importantes.

La primera función es una contribución real y efectiva a lo que los anglosajones denominan “business equation”. Es decir, trabajar por el interés de las distintas líneas de negocio que operan dentro del grupo empresarial.

De esta manera, la función fiscal ha abandonado el espacio que anteriormente se limitaba a dar cumplimiento a una serie de obligaciones de reporte interno y externo: cálculo de la factura fiscal y presentación de declaraciones, según calendarios de aplicación y atendiendo a la normativa y jurisdicción aplicable.

Hoy en día, a todo lo anterior se añade, de forma prioritaria e imperativa, la necesidad de tener un conocimiento del negocio y trabajar con las líneas de actividad para asegurar que ese conocimiento se convierte en valor añadido para los negocios y en una contribución efectiva y medible en términos de desempeño empresarial.

La segunda función de la Dirección de Asesoría Fiscal es la de ser garante y facilitador de la información tributaria del grupo, que es muy relevante para los distintos grupos de interés, tanto externos como internos.

¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La mayor fortaleza se construye nuevamente sobre dos pilares fundamentales: 1) conocimiento de los negocios y jurisdicciones en las que operamos. En este punto, conviene indicar que la Dirección Fiscal cuenta con un equipo de profesionales muy cualificados, con amplia experiencia en la industria y capaces de gestionar proyectos complejos, de principio a fin, incluso si afectan a distintas jurisdicciones y 2) eficiencia, rapidez y calidad a la hora de dar respuesta a los múltiples asuntos que se presentan en el día a día de la función fiscal.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Creo que el impacto de la tecnología en la función fiscal es un tema de presente, no de futuro. El uso de la tecnología es imparable tanto en España como en el resto de las jurisdicciones en las que trabajamos.

En España, podemos citar, por ejemplo, el régimen de Suministro Inmediato de Información (SII), que está en aplicación y que es un sistema de llevanza de los libros registro del Impuesto sobre el Valor Añadido a través de la Sede Electrónica de la AEAT, mediante el suministro cuasi inmediato de los registros de facturación. Para dar cumplimiento al referido régimen, en mayor o menor medida, el contribuyente ha tenido que incorporar el uso de determinada tecnología en sus procesos de reporte, interno y externo.

A nivel global, hay que indicar que ya existen una serie de países, más o menos, activos en el área de facturación electrónica e intercambio de información con las respectivas autoridades fiscales. Y ello, indefectiblemente nos lleva al uso de tecnología y nuevas herramientas en la función fiscal. Así las cosas, en mi opinión, la estrategia en el uso de la tecnología en el área fiscal y su impacto debería construirse más allá de una labor de asegurar cumplimiento para convertirse en una herramienta que cree valor para toda la organización.

En otras palabras, el uso de tecnología fiscal para atender a las “futuras” nuevas obligaciones de reporte debería ser menos relevante que el análisis avanzado (“data analysis”) de esos datos, a través del uso de esa misma tecnología. Este segundo ejercicio es el que, desde la función fiscal, puede aportar un valor añadido y ayudar a los negocios a alcanzar sus objetivos.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Más allá de todo lo expresado con anterioridad, creo que la función fiscal en todos los grupos afrontará en el corto y medio plazo otro importante reto en la interconexión fiscal con el ámbito ESG. Para ello, el uso de la tecnología se convertirá en un importante aliado.

Carmen Alonso

Directora de Asesoría fiscal
de Grupo Santander



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La asesoría fiscal tiene un papel destacado y forma parte de diversos comités claves en la toma de decisiones.

Como área de apoyo a los diferentes negocios, los acompaña de cerca en su día a día, pero a la vez tiene una visión global del grupo, que permite conciliar diferentes aspectos de los distintos segmentos.

Una de sus mayores fortalezas es el talento de los equipos que la conforman y su alto nivel de experiencia, tanto a nivel corporativo como en las diferentes jurisdicciones donde está presente, lo que permite dar una respuesta ágil y de calidad ante las crecientes exigencias derivadas del crecimiento de los negocios y su complejidad.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Si entendemos la función fiscal más allá que la propia asesoría, incluyendo el “tax compliance”, creo que la tecnología puede ser un fuerte apoyo para estas tareas en particular, acortando los tiempos de respuesta, simplificando procesos y minimizando el riesgo operativo en esta materia.

En relación con la asesoría fiscal más personalizada y compleja, la tecnología puede facilitar la labor de documentación, la recopilación de información, y el análisis de datos, funciones previas a la toma de decisiones desde un análisis fiscal más profundo que, en mi opinión, va a seguir requiriendo del componente humano en gran medida. Es cierto que precisamente en materia de recopilación y tratamiento de la información es donde la inteligencia artificial está más desarrollada e implantada y es una herramienta muy útil para los asesores, ya que el conocimiento es un aspecto fundamental para la calidad del asesoramiento, pero considero que es aún más relevante el análisis crítico y la adaptación al caso concreto que el equipo debe realizar en cada consulta que se plantea.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

En el proceso de transformación del grupo, la asesoría fiscal cuenta con un buen punto de partida por su carácter global y por la gran coordinación que hay entre los diferentes equipos de las asesorías fiscales locales y corporativa. No obstante, sigue teniendo que afrontar grandes retos de implantación de proyectos de los diferentes negocios en constante crecimiento, tanto en volumen como complejidad y adaptar los recursos a esos movimientos sin detrimento de la calidad del servicio.

Asimismo, tenemos el reto de afrontar nuevos proyectos globales como la implantación a nivel mundial de las normas de Pilar Dos (imposición mínima global) de gran complejidad y que exige una coordinación muy relevante de todos los equipos.

Ángel Martín

Director de Asesoría Fiscal
de Telefónica



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

Fundamentalmente aseguramos el cumplimiento fiscal del Grupo Telefonica, gestionando el riesgo y garantizando que la Estrategia y Política Fiscal de la compañía son observadas por toda la organización. No hay que olvidar que la función fiscal está presente en multitud de situaciones de negocio, como es el caso del lanzamiento de nuevos productos y servicios, de los procesos de M&A, o de las reestructuraciones en la cadena de suministro o de los modelos de negocio, por poner algunos ejemplos. Sin duda, la mayor fortaleza con la que contamos es el equipo, con una formación adecuada y continua, y apoyado por los órganos de Administración.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

En Telefónica somos muy conscientes de la importancia de la tecnología y de cómo ha revolucionado todos los aspectos de la vida de las personas y las empresas. El área fiscal no es una excepción. El impacto de la tecnología está siendo ya muy relevante y nos está permitiendo ser más eficaces. También nos está ayudando a mejorar en transparencia y nos está proporcionando agilidad y rapidez en la resolución y respuesta a los retos que nos plantea el ejercicio de nuestro trabajo. En este sentido, estamos rediseñando nuestra arquitectura tecnológica fiscal y actualizando algunos sistemas y procesos fiscales específicos.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

Los principales retos se derivan de los continuos cambios normativos, ya sea procedentes del legislador o de la jurisprudencia. Trabajamos en seguir mejorando en las habilidades de formación, así como en la gestión del cambio, para adaptarnos lo más rápidamente posible a nuevos entornos.

Precisamente para ayudarnos a afrontar los retos que se plantean, contamos también con la tecnología. Uno de nuestros objetivos pasa por lograr la automatización cuasi total en el cumplimiento y presentación de informes fiscales. Y entre otros propósitos a corto y medio plazo, buscamos también adoptar la inteligencia artificial en las herramientas para el análisis de los datos fiscales.

María José Castaño

Directora de Asesoría Fiscal de Unicaja



¿Qué rol desempeña la asesoría fiscal en su organización? ¿Cuál diría que es su mayor fortaleza?

La asesoría fiscal cumple, básicamente, tres funciones en el banco.

Nos corresponde el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales de Unicaja con las distintas administraciones tributarias, básicamente, autoliquidaciones y liquidaciones periódicas, pagos a cuenta, declaraciones informativas, contestaciones a requerimientos y gestión censal, así como la defensa de los intereses tributarios de Unicaja ante las autoridades fiscales y la Inspección de los Tributos.

Además, prestamos servicio de asesoramiento en materia tributaria a toda la organización, tanto desde una perspectiva interna (cumplimiento de la normativa fiscal, impacto fiscal de cuestiones organizativas y de negocio, así como efecto tributario de las decisiones económicas), como externa (soporte en cuestiones relacionadas con clientes o en la comercialización de productos financieros, soporte tributario a operaciones con terceros e impacto fiscal de proyectos corporativos).

Nuestra mayor fortaleza es la estrategia de gobernanza fiscal, con roles definidos y la implementación de políticas, controles, responsabilidades y procedimientos que alcanzan a toda la organización, lo que supone una mejor gestión de la función fiscal.

¿Qué impacto cree que tendrá la tecnología en la función fiscal?

Nuestro sector se encuentra en un momento de aceleración del proceso de transformación tecnológica.

En nuestra área, es importante mejorar el enfoque de la gestión de datos fiscales y financieros de manera que facilite las respuestas a las obligaciones de información que tenemos.

En el ejercicio del cumplimiento de las distintas obligaciones tributarias la tecnología nos ayuda en la automatización de los procesos, destinando menos recursos a tareas rutinarias, tales como extraer información, cruzar datos o preparar declaraciones, de modo que se ahorre tiempo y recursos que se pueden destinar a aportar valor por parte de los asesores fiscales.

La IA, en el ámbito fiscal, será crucial en la gestión de datos complejos, gestión y acceso rápido a la información, y nos ayudará en la adaptación a los cambios normativos.

¿Cuál es el reto más relevante al que se enfrenta la asesoría fiscal en su proceso de transformación en el corto o medio plazo?

El primer reto es seguir avanzando en la automatización de los procesos, que nos permita acortar los plazos de respuesta y controlar la información.

Por otro lado, la buena gobernanza en materia de impuestos es clave en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa en lo que se refiere a la "G" en ESG. La función fiscal debe estar completamente integrada en la estrategia ESG de la empresa.

Una función tributaria que esté conectada con el negocio a través de un marco sólido de gobernanza fiscal y que haga uso de las últimas capacidades de gestión de datos estará en condiciones de aportar más valor a los objetivos generales de la organización.

El Confidencial

Deloitte.
Legal