

## **La importancia creciente de la gestión del riesgo fiscal**

**Josep María Gascón. Socio de Fiscal de Grant Thornton.**

Un gradual interés del ciudadano y de los medios en los asuntos fiscales, y la creación de nuevas leyes y exigencias internacionales centradas en la tributación empresarial, como BEPS, están provocando, con razón, que la fiscalidad esté cada vez más presente en la agenda de los comités de dirección, consejos de administración y juntas de accionistas.

A la incertidumbre de cómo responderán los sistemas fiscales internacionales a la continua globalización de los negocios, existen enormes riesgos asociados con la fiscalidad de las empresas. Estos riesgos van desde sanciones y cargas financieras importantes y sobrevenidas hasta crisis reputacionales y comerciales que pueden incluso cuestionar la continuidad de la empresa.

Una amplia mayoría de empresas desconocen por completo que están incumpliendo con ciertos requisitos fiscales o que toman riesgos sin control.

A través de un marco de gestión de los riesgos fiscales, estos se identifican y gestionan de un modo sistemático y ordenado que permite tomar decisiones con un mayor enfoque estratégico, asegurar la eficiencia operativa y la creación de valor para la empresa.

Aún con sus evidentes beneficios, la adopción de un marco interno de control fiscal todavía no es obligatoria en este país, por lo que estos quedan a menudo relegados a la lista de asuntos importantes, pero no prioritarios en la gestión de la empresa. Lo preocupante es que, en otros países, en los que la gestión de riesgos es un área más madura, las empresas punteras sí los tienen integrados en sus rutinas internas y, por consiguiente, son más competitivas también comercialmente, financieramente y en capacidad de generar valor al accionista.

Con este extracto trato las principales cuestiones que plantean los empresarios y cómo ayudan a tomar consciencia de la importancia creciente de la gestión del riesgo fiscal:

### **¿Qué hay detrás de la mayor atención del ciudadano y los medios en los asuntos fiscales?**

Una gran razón se relaciona con la caída de ingresos fiscales y los esfuerzos de reducción del déficit presupuestario por parte de los Gobiernos. Aunque haya un cambio de ritmo en el ciclo económico, la recuperación es todavía lenta y el crecimiento tardará en ver niveles precrisis. Las autoridades fiscales están más preparadas y disponen de mayores medios, lo cual supone que se aproximarán a las empresas con mejores y más exhaustivos datos a fin de cubrir las apremiantes necesidades del gasto social. A ello, se ha unido la salida a la luz del abuso de estructuras artificiosas.

En efecto, mientras los gobiernos justifican sus medidas argumentando que se ven obligados a recortar los servicios públicos debido a la disminución de los ingresos, la opinión pública ha comenzado a cuestionar si las empresas están pagando lo que les corresponde. Si las grandes marcas globales han sido objeto de escrutinio y ataque por sus prácticas fiscales, las de menor poder fáctico no pueden esperar menos. Aun

amparados bajo la legalidad de cada jurisdicción, el coste reputacional es significativo para todas ellas.

### **¿Más allá de la opinión pública, qué otros factores alimentan la preocupación sobre el riesgo fiscal?**

La incertidumbre sobre cómo serán gravadas las compañías ante un futuro en continua globalización es un factor que inquieta a las empresas que operan internacionalmente.

Muchas empresas han adoptado una estrategia operativa global que supone tener diferentes funciones distribuidas en diferentes países. Este tipo de decisiones no se toman por razones fiscales, aunque éstas hayan formado parte de las consideraciones, sino por necesidades de negocio que, si bien fueron válidas en un determinado momento, deben ponerse en cuestión periódicamente.

No es extraño tener la sede en una ubicación, las instalaciones de producción en un lugar bien distinto, las funciones de investigación y desarrollo en otro y la fuerza comercial distribuida en varios lugares. Es más, con los medios de conectividad actuales, ni tan solo unas mismas funciones dentro de la empresa tienen por qué estar ubicadas en el mismo centro. Y todo ello, puede haberse organizado por buenas y legítimas razones de negocio y eficacia operativa.

Una modificación de las reglas tributarias, una incorrecta interpretación de estas o la ausencia de seguimiento puede afectar a toda la estructura comercial y el modus operandi de una empresa. Por ello, el riesgo fiscal puede dar lugar a un riesgo estratégico importante, que podría mitigarse mediante un marco de control fiscal.

### **¿En el pasado, cómo ha sido tratado el riesgo fiscal por las empresas?**

Muchas compañías todavía no han tomado conciencia de la importancia de gestionar el riesgo fiscal. La concepción tradicional de que las cuestiones tributarias son competencia de los “expertos fiscales” de la empresa está aún muy presente y sigue siendo vista como una parte del área financiera alejada del conocimiento común de la línea ejecutiva.

Dicho esto, la creciente atención a la fiscalidad, al cumplimiento normativo y la presión internacional por adoptar buenas prácticas tributarias, está cambiando esa visión tradicional y la estrategia y gestión del riesgo fiscal toma cada vez más espacio en las agendas del consejo de administración y de la alta dirección. Las compañías líderes ya han dado ese paso.

### **¿Hoy en día, cómo debe afrontarse el riesgo fiscal?**

La realidad es que el potencial impacto del riesgo fiscal va mucho más allá del departamento fiscal. Las empresas se enfrentan a expectativas cada vez más complejas por parte de las autoridades fiscales y la mayor presión de cumplimiento sobre el área fiscal y sus políticas y procedimientos ponen a prueba tanto su eficiencia (ciclos de cierre más cortos, escasez de talento, gestión de costes, etc.) como su capacidad de control sobre los impuestos que afectan al negocio.

Los gobiernos de todo el mundo ya están comenzando a adoptar leyes y marcos normativos (como BEPS y acciones similares) para hacer seguimiento cercano de la exactitud e integridad de la información de naturaleza fiscal reportada por las empresas.

Si se quiere evitar una intervención significativa de Hacienda, la documentación fiscal debe ser precisa y se recomienda dotarse de un marco sólido de gobernanza del riesgo fiscal. La gestión de los riesgos fiscales pide una experiencia más amplia que el mero conocimiento técnico fiscal, ya de por sí riguroso, y alcanza a personas, procesos y sistemas.

Además, los nuevos canales de información, la prensa digital y las redes sociales ejercen una fuerte influencia en la percepción pública de lo que debe entenderse por justa aportación al sostenimiento del gasto público.

Así, incluso para aquellas empresas en las que, hoy por hoy, la fiscalidad no debería suponer una inquietud apremiante, sí podría serlo en el futuro, y a la primera línea ejecutiva le corresponde la responsabilidad de estar preparada.

### **¿Qué se entiende por "estar preparada"?**

La carga fiscal es la anotación de mayor impacto en el cálculo del resultado neto de la empresa. No sólo no tiene sentido desatenderla, sino que ocupa un lugar estratégico en la generación de valor y crecimiento de un negocio. Al igual que sucede con cualquier otro riesgo estratégico, sea financiero, operativo o reputacional, el riesgo fiscal deberá abordarse con el mismo rigor y disciplina.

La preparación comienza entendiendo cuáles son los riesgos fiscales para su empresa hoy, y luego estudiar los retos emergentes que aparecerán en el futuro, los marcos de control y mitigación que se podrían implementar como resultado de dicho análisis y conocer cómo los cambios fiscales podrán afectar a la estrategia comercial y financiera en general.

Si tras hacerse las anteriores preguntas descubre que su gestión fiscal no aporta un valor añadido diferencial a su estrategia empresarial, entonces deberá abrir una reflexión que lo permita en el futuro. Por dos razones; en primer lugar, para la preservación de valor de su negocio, que podría resultar dañado a causa del exigente contexto legislativo internacional y por los cambios en la percepción de la gente sobre la responsabilidad corporativa y las buenas prácticas. En segundo lugar, por el potencial valor y oportunidades que su empresa no está aprovechando debido a la ausencia de procesos eficientes, útiles e integrados con la estrategia del negocio.