



# Perspectivas del máximo responsable del área fiscal

**Aspectos prioritarios para los  
responsables fiscales hoy en día**

Enero 2018

---

[kpmg.es](http://kpmg.es)







Nunca antes el departamento fiscal ha desempeñado un papel tan crucial en el éxito del negocio. En todos los rincones del mundo, se espera de los máximos responsables del área fiscal (CTO, por sus siglas en inglés) que armonicen los objetivos fiscales con los del negocio, que impulsen el valor estratégico, que aumenten la transparencia y que mejoren la eficacia de las operaciones fiscales.

Esta publicación ha sido diseñada para destacar aspectos prioritarios dirigidos a los ejecutivos del área fiscal y revisar algunos métodos con los que los CTO están abordando estas oportunidades y retos, además de ofrecer ideas nuevas y percepciones prácticas a fin de ayudar a los CTO a demostrar el valor que los departamentos fiscales aportan a las organizaciones.

Cinco aspectos fiscales globales que se abordan en esta edición

01

**Dar forma al argumento empresarial a favor de la transformación fiscal**

---

02

**Ventajas y desventajas del modelo de servicios compartidos**

---

03

**Comunicación eficaz con la alta dirección**

---

04

**Enfoques de gestión del talento para el área fiscal**

---





01

# Dar forma al argumento empresarial a favor de la transformación fiscal

Una responsabilidad básica de los CTO consiste en gestionar la eficacia, la capacidad de respuesta y la flexibilidad de la función fiscal y las tecnologías de apoyo de su organización. Ello incluye evaluar si las herramientas tecnológicas en uso consiguen:

- Cubrir las necesidades de un crecimiento potencial o reorganización.
- Permitir que la organización reaccione ante cambios normativos y de cumplimiento.
- Crear valor para la organización en su conjunto.

Aunque la transformación de una función fiscal abarca muchas áreas, incluidas la tecnológica, externalización, centros de servicios compartidos y desarrollo del talento, los CTO suelen estar de acuerdo en que para que un proyecto de transformación tenga éxito, necesita un objetivo, una estrategia clara y un proceso definido.

Alinear el personal con las funciones pertinentes dentro del proceso es esencial para el éxito de la transformación, al igual que la evaluación continua de nuevas tecnologías y perspectivas.

Las herramientas de suministro de información fiscal siguen facilitando oportunidades para que los CTO mejoren la funcionalidad fiscal. La capacidad de estas herramientas para integrarse con los sistemas existentes de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) es un factor clave de diferenciación. Además de las herramientas que mejoran el cumplimiento y los procesos relativos al suministro de información (sin duda trascendental tras la entrada en vigor del Suministro de Información Inmediata o las obligaciones del Country by Country Report), muchos CTO se centran en mejorar la conectividad de los equipos, particularmente en la conexión de oficinas en ubicaciones remotas.

Dar forma al argumento empresarial para la tecnología transformativa suele ser un obstáculo para los CTO. Una de las estrategias consiste en la introducción de personal especializado en tecnología fiscal, o «tecnólogos fiscales». Aunque previamente los CTO dudaban entre si contratar o asignar a un empleado a la función tecnológica, debido a la preocupación por el desarrollo, este puesto cada vez está más valorado y la retribución está aumentando en consonancia. A la hora de encontrar una persona que cubra esta función, los CTO podrían tender a

priorizar a candidatos del área fiscal expertos en tecnología, en lugar de a candidatos con habilidades tecnológicas que quizás carezcan de una base fiscal.

Cuando se presenta un argumento empresarial a un alto directivo para justificar un proyecto de transformación del negocio, es posible que los CTO quieran demostrar que la iniciativa encaja en la situación general de la organización. Una manera de lograrlo es mostrar la alineación entre la estrategia de negocio de la organización, la estructura fiscal existente y las maneras en que la iniciativa de transformación puede respaldar la estrategia general.

## Preguntas que deben tenerse en cuenta



- ¿Cómo mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías y tendencias en tributación y buen gobierno fiscal?
- ¿Ha implantado o considerado implantar tecnología en el área fiscal?
- ¿Cuáles son los principales factores que utiliza para presentar el argumento empresarial de una inversión en tecnología fiscal a la alta dirección?
- ¿Dispone de recursos de tecnología fiscal en su equipo?



02

# Ventajas y desventajas de un modelo de servicios compartidos



La profesión fiscal sigue debatiendo las ventajas de un modelo de servicios compartidos en contraposición con la centralización de la función fiscal. Desde consideraciones de funcionalidad y riesgos operativos hasta las relativas a la eficiencia de costes, los CTO tienen muchos elementos que tener en cuenta, y las opciones variarán dependiendo de los objetivos de negocio de la organización. Muchos CTO siguen interesados en migrar las tareas fiscales a países de bajo coste con vistas a racionalizar las operaciones y reducir los gastos. No obstante, a muchos les preocupa el riesgo y la conectividad en este tipo de formato.

Otros argumentan que el traslado de las operaciones fiscales a una ubicación central puede aumentar la conectividad con el departamento financiero, si existe una proximidad estrecha de las operaciones fiscales y financieras en estas ubicaciones. Muchos CTO asumen que los departamentos fiscales rara vez inician el proceso de adoptar modelos de servicios compartidos, sino que siguen el ejemplo del departamento financiero y actúan como portavoces de las oportunidades y retos del ámbito fiscal en ambas facetas del debate.

No obstante, el departamento fiscal va ganando autonomía en muchos casos para ser el originador de un proceso de transformación a un modelo de servicios compartidos, principalmente, en los casos en los que las filiales operan de forma mayoritaria en territorio español.

En lo referente a prácticas preferentes para la realización de centros de servicios de bajo coste, algunos CTO prefieren un modelo de servicios compartidos internos, mientras que otros promueven las operaciones externalizadas. Con independencia del enfoque adoptado, suele existir un firme consenso de que son necesarios acuerdos detallados de nivel de servicio para lograr un resultado satisfactorio.

## Preguntas que deben tenerse en cuenta



- ¿Se ha transformado el departamento fiscal y/o financiero en un entorno de servicios compartidos con bajo coste o un modelo externalizado?
- ¿Cuáles percibe que son las ventajas y riesgos de acuerdos de entornos de bajo coste?





03

# Comunicación eficaz con la alta dirección

Aunque la comunicación eficaz dentro de una organización es esencial para lograr el éxito, no siempre es fácil de alcanzar. Para conseguir hacer llegar el mensaje adecuado a los destinatarios correctos, resulta fundamental definir desde el principio quiénes son los destinatarios, el enfoque y la cadencia de los aspectos en cuestión.

La gran mayoría de CTO rinden cuentas al director financiero (CFO) de sus organizaciones, aunque algunos lo hacen al departamento jurídico, secretario general, al Consejo de Administración o al Comité de Riesgos o Comisión de Auditoría (tras la aprobación de la Ley de Sociedades de Capital).

Es posible que los CTO terminen teniendo que proporcionar más mensajes, tanto en la parte superior de la escala jerárquica al CFO y el equipo directivo, como al ámbito general de la organización. Una práctica seguida por los CTO es la comunicación con la alta dirección todos los meses o cada tres meses. Los CTO pueden tener en cuenta diversos enfoques para llevar a cabo estas comunicaciones y alcanzar los objetivos buscados.

Algunos de ellos lo consiguen con acuerdos menos formales y documentación limitada, mientras que otros prefieren disponer de una agenda cerrada con temas fijos, como las métricas y las previsiones en un informe estándar que pueden utilizar para efectuar comparaciones con periodos anteriores. Otros prefieren un cuadro de mando de comunicación con indicadores clave de rendimiento.

A la hora de informar sobre variabilidad a las unidades de negocio, se recomienda a los CTO que diferencien entre «cuestiones fiscales» y «consecuencias fiscales». Realizar la distinción entre una cuestión fiscal y una cuestión del negocio que produce una consecuencia fiscal puede ayudar inmensamente a los CTO a enviar mensajes efectivos.

La frecuencia de la relación entre el CTO y la comisión de auditoría es variable. Algunos buscan activamente desempeñar un papel definido en las reuniones, mientras que otros prefieren intervenir sólo cuando se requiere. Como tendencia general, el nivel de actividad de los CTO en comisiones de auditoría, comités financieros y reuniones del Consejo de Administración sigue aumentando.

## Preguntas que deben tenerse en cuenta



- ¿Con qué frecuencia se reúne con el CFO y otros miembros del equipo directivo? ¿Es suficiente?
- ¿Dispone de un sistema de calificación o cuadro de mando formales para reflejar las métricas del departamento?
- ¿Puede articular de manera eficaz la diferencia entre «cuestiones fiscales» y cuestiones del negocio con una «consecuencia fiscal»?





04

# Enfoques de gestión del talento para el área fiscal

La contratación de personal en el área fiscal puede plantear retos a los CTO, específicamente en términos del proceso de evaluación, contratación e integración, así como la gestión de sensibilidades internas cuando se contrata a un candidato externo. La gestión del avance profesional del talento existente exige una atención ininterrumpida. Dado que, en muchas organizaciones, algunas tareas básicas de índole fiscal han dejado de ser desempeñadas por el departamento fiscal, las oportunidades de desarrollo de la plantilla pueden disminuir, y son los CTO quienes tienen que responder. Algunos CTO lo consiguen con la rotación de asignaciones fuera del área fiscal, aunque otros son menos proclives a estas estrategias.

A la hora de planificar la sucesión, es esencial encontrar un sustituto con el equilibrio adecuado de aptitudes técnicas, de liderazgo y comunicación. A menudo lo que más se busca es la capacidad de liderazgo, que puede ser de las más complicadas de encontrar, especialmente porque las habilidades interpersonales y de relación son más difíciles de enseñar que las capacidades técnicas, que pueden aprenderse o conseguirse con la ayuda de asesores.

## Preguntas que deben tenerse en cuenta



- ¿Cómo desarrolla el talento interno y promueve el avance profesional?
- ¿Cómo decide si buscar interna o externamente para cubrir las vacantes?







# Contactos



**Itziar Galindo**  
Partner/Socio  
Corporate Tax Services

KPMG Abogados, S.L.  
Edificio Torre Cristal  
Paseo de la Castellana, 259C

Tel: + 34 91 456 34 83

Fax: + 34 91 555 01 32

E: [igalindo@kpmg.es](mailto:igalindo@kpmg.es)

[kpmg.es](http://kpmg.es)



© 2018 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.