

**Baker
McKenzie.**

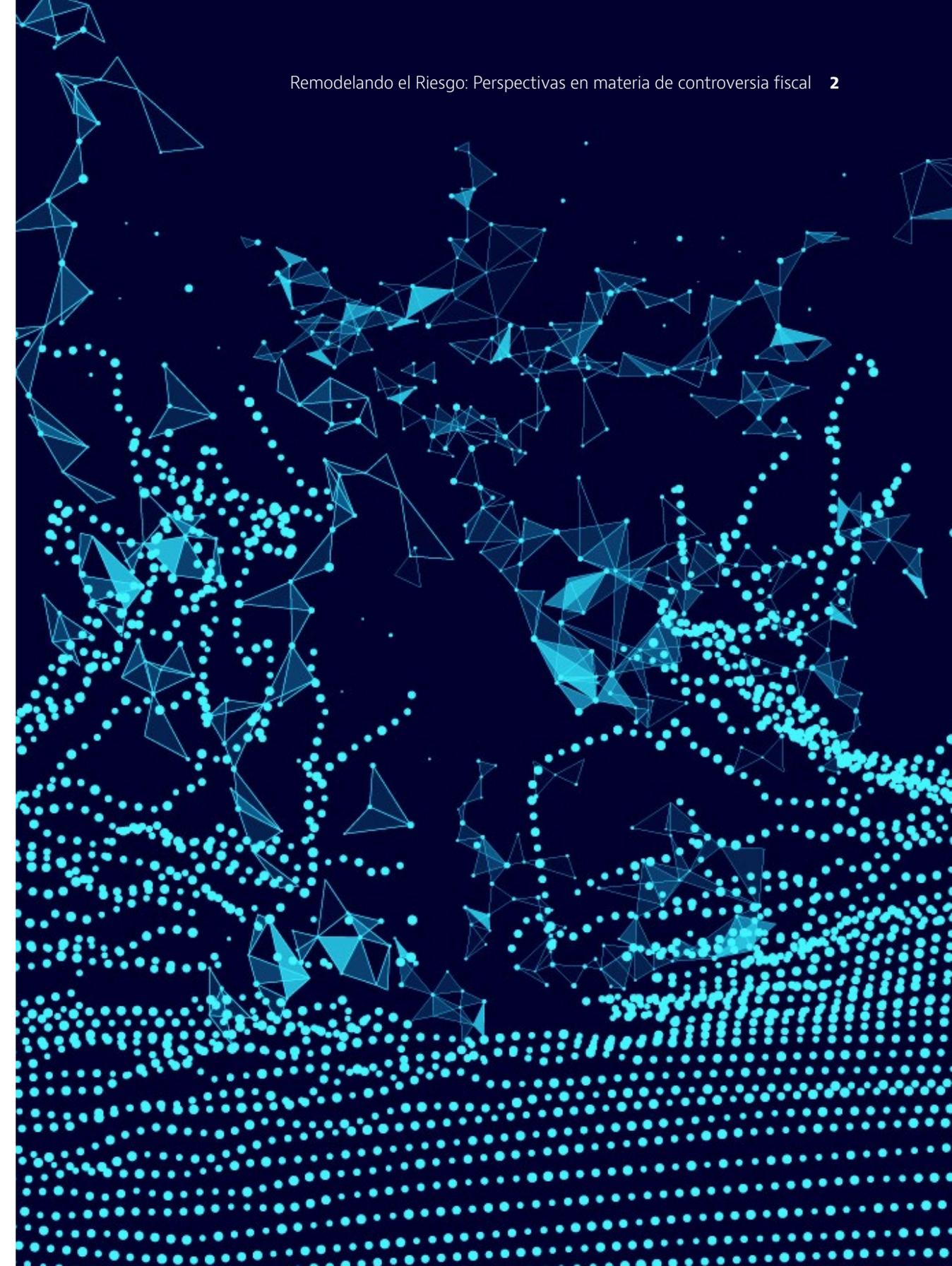
Remodelando el Riesgo: Perspectivas en materia de controversia fiscal

2022-2025



Índice

Prólogo	03
Introducción	04
01 El constante incremento del riesgo fiscal amenaza la fortaleza financiera de las empresas	06
02 Las futuras controversias fiscales indican un cambio en el riesgo y la estrategia fiscal	09
03 Una mentalidad de controversia	21
Conclusión	26
Autores	28
Personas de contacto	29



Prólogo

Hoy en día, el riesgo fiscal está siendo remodelado por un entorno empresarial sumamente cambiante, por presiones presupuestales tributarias no vistas hace mucho tiempo y, sobre todo, por una actividad en materia de auditoría más intensa por parte de las autoridades tributarias; en este sentido, hemos podido percibir que, nuestros clientes, a lo largo de todas jurisdicciones y sectores, están cada vez más preocupados no solo por el incremento en el número de litigios fiscales transfronterizos de elevada cuantía, sino también por saber si los métodos tradicionales para gestionar los mismos siguen siendo efectivos.

En adición a las conclusiones de nuestro informe de 2018, **The Shape of Water: Tax Disputes in the Age of Intangible Value**, nos complace compartir con ustedes las perspectivas derivadas de nuestro más reciente análisis en materia de controversia fiscal que combina **la perspectiva de los líderes mundiales en materia tributaria con la visión experta y el análisis de nuestro equipo global de controversia fiscal** para, de esta forma, ofrecer un informe que describe las tendencias mundiales en esa materia y, al mismo tiempo, aportar recomendaciones para que las organizaciones definan su respuesta ante los nuevos riesgos fiscales.

Expresamos nuestro agradecimiento a los numerosos expertos y colaboradores que han compartido sus puntos de vista en este informe y nos ponemos a sus órdenes para comentar cualquier aspecto relacionado con esta materia.



Introducción

El riesgo fiscal se transforma con la evolución del panorama empresarial y las políticas fiscales

Durante la pandemia del COVID-19, la digitalización ha avanzado años en cuestión de meses y se ha llevado a cabo un gran esfuerzo por parte de las empresas nacionales y multinacionales para reinventarse y adaptarse a esta nueva realidad. Se ha prestado una gran atención por parte de las organizaciones a esta rápida transformación empresarial, mas sin embargo, el mismo nivel de atención no se ha dado al tema fiscal derivado de la misma. La transformación también es evidente en el panorama cambiante de la política fiscal internacional, en el que las organizaciones enfrentan cambios significativos respecto de los riesgos fiscales, estrategia y gestión tributaria. Este informe se basa en un estudio independiente

realizado a **1.200 líderes tributarios de 10 jurisdicciones** a lo largo de **seis sectores** para explorar el tema de la controversia fiscal en el contexto de este momento coyuntural*. Las organizaciones representadas en el estudio **tienen una facturación anual combinada de hasta 12 billones de dólares y una exposición fiscal colectiva de hasta 2,7 billones de dólares**, lo que brinda una perspectiva inequívoca respecto de las implicaciones derivadas de la transformación comercial y de la re-formulación del riesgo fiscal que enfrentan las empresas y la forma en la que los líderes tributarios pueden hacer frente a este importante desafío.

* En este informe, "China" se refiere a la China continental.



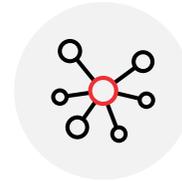
Introducción



El aumento de los litigios fiscales puede agravar las vulnerabilidades financieras derivadas de la pandemia.

Las multinacionales se enfrentaron a litigios por un valor total de hasta **269.000 millones de dólares** en 2021.

El **62%** de los líderes tributarios afirman que enfrentarse a un gran ajuste en este momento perjudicaría aún más sus resultados financieros, mismos que ya han sido afectados a consecuencia del COVID-19.



La transformación empresarial y la digitalización serán detonadores clave de los futuros litigios fiscales.

El **47%** de los líderes fiscales considera que la digitalización contribuirá a un aumento importante de los litigios fiscales en los próximos 12 meses. El **42%** señala que los cambios comerciales tendrán el mismo efecto.

El **61%** de los encuestados afirma que sus equipos de tributación se están esforzando para ponerse al día sobre los cambios fundamentales que afectan el negocio.



El enfoque organizacional en materia de Medio Ambiente, Social y Gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) comienza a cambiar la estrategia en materia de controversia fiscal.

El **64%** de los líderes fiscales indican que el consejo de administración y la dirección de sus organizaciones ponen especial énfasis en el tema de la controversia fiscal como consecuencia de los compromisos que han adoptado en materia de ESG.

El **61%** de los líderes fiscales observan un cambio significativo en los objetivos de su equipo respecto de los litigios fiscales — cuya prioridad ha pasado del ahorro financiero a la mitigación de riesgos — y el **30%** afirma que los consejos de administración prefieren resolver la controversia fiscal antes de que llegue el tema a los tribunales, aunque esto suponga un mayor ajuste.



Los líderes fiscales identifican que la controversia derivada de las fusiones y adquisiciones, y los riesgos del secreto profesional, justifican generar una mentalidad en materia de controversia ("disputes mindset").

Las controversias fiscales heredadas a través de fusiones y adquisiciones suponen un riesgo importante para el **58%** de las organizaciones. El **65%** de los encuestados sugiere que una gestión proactiva en materia de cumplimiento fiscal redundará en beneficio de la organización.

Otro **65%** de los líderes fiscales reconoce que, en ocasiones, se ha renunciado involuntariamente al secreto profesional en el transcurso de la asesoría fiscal, lo que evidencia la existencia de una pobre coordinación.

01

El constante incremento del riesgo fiscal amenaza la fortaleza financiera de las empresas

Los líderes tributarios encuestados indican que el volumen y el valor de los litigios fiscales a nivel mundial identificados por nuestro estudio de 2018, *The Shape of Water: Tax Disputes in the Age of Intangible Value*, ha crecido de manera importante desde entonces. Esto representa un importante reto para las organizaciones que hoy en día están sumamente ocupadas manejando los efectos de la pandemia y administrando sus recursos fiscales para responder a los relevantes cambios en materia de política tributaria.

La situación actual de la controversia/litigio fiscal a nivel mundial

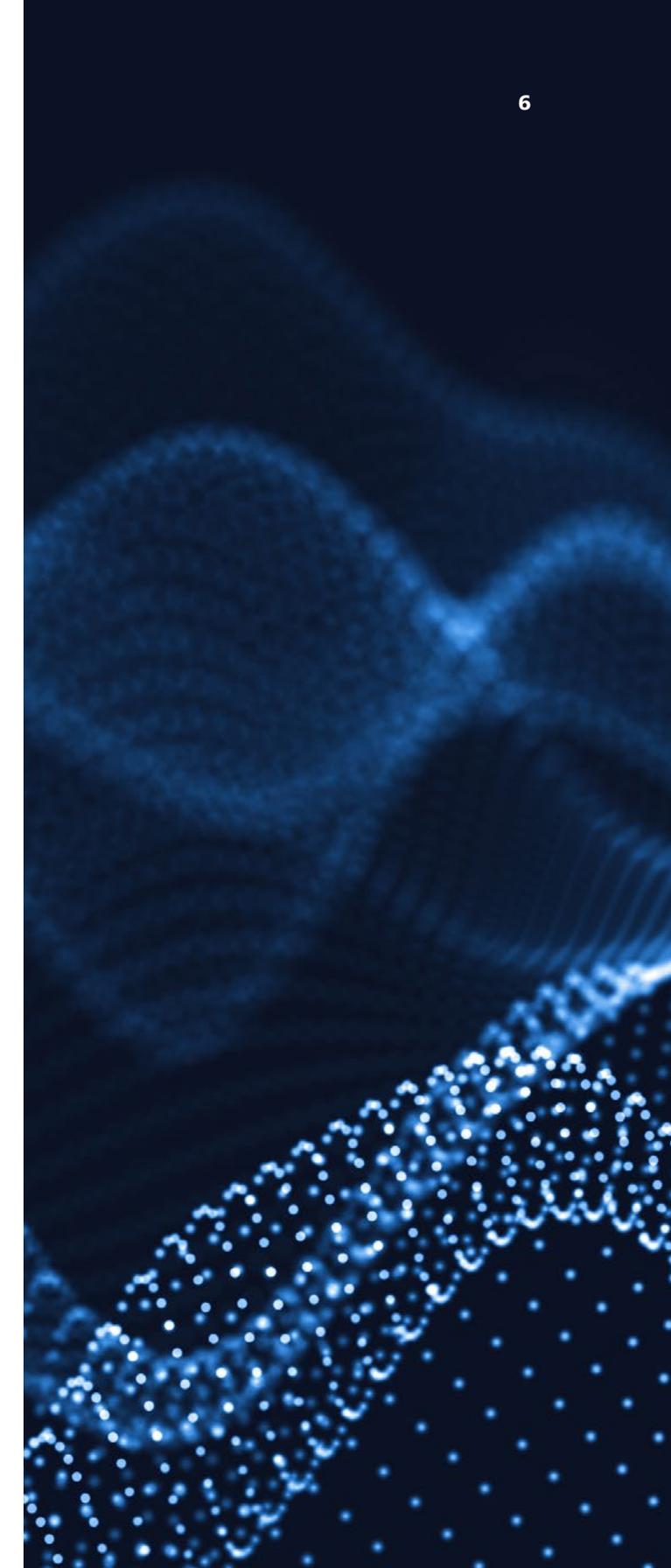
El **58%** de los líderes fiscales indica que el **volumen de litigios en materia fiscal ha aumentado** de manera importante en el último año, y el **68%** considera que para el 2022 el incremento en temas de controversia fiscal volverá a darse. En promedio, cada organización tiene **20 litigios y/o auditorías fiscales en curso**.

Sin embargo, el **aumento del valor** de estos litigios es aún más pronunciado. El **76%** de los líderes entrevistados indica haber apreciado un aumento en el valor de los litigios fiscales el año pasado, y el **75%** de ellos coincide en que esta cifra volverá a incrementarse el próximo año.

Entre las organizaciones incluidas en el estudio, **el valor total de los litigios fiscales en curso asciende actualmente a 269.000**

millones de dólares. De media, cada organización enfrenta a litigios fiscales por valor de 154 millones de dólares, lo que supone un aumento de 63 millones de dólares por cada una desde 2018.

Mientras que muchas organizaciones han crecido durante la pandemia, el **62%** de los entrevistados asegura que la **posición o fortaleza financiera de su organización** se ha visto debilitada como consecuencia del COVID-19. Por ello, hacer frente a un gran ajuste fiscal en estos momentos supondría un perjuicio adicional para sus resultados. Otro **60% está enfrentando actualmente importantes ajustes fiscales** relacionados con ejercicios fiscales anteriores debido a un desfase en los periodos objeto de auditoría.



01

Visión de la controversia/litigio fiscal por jurisdicción y sector

Las empresas de los Países Bajos y China son las que se enfrentan a un mayor riesgo de que se produzcan nuevos litigios fiscales durante el próximo año. Los líderes tributarios en estas jurisdicciones prevén un aumento en el volumen y en el valor de los litigios fiscales. Las empresas en el sector de Energía, Minería e Infraestructura también se enfrentan a estos riesgos, que según se indica por parte de los líderes tributarios fiscales en este sector, se espera que aumenten en mayor proporción que en otros sectores.

Figura 1. Aumento de litigios previsto en los próximos 12 meses (por jurisdicción)

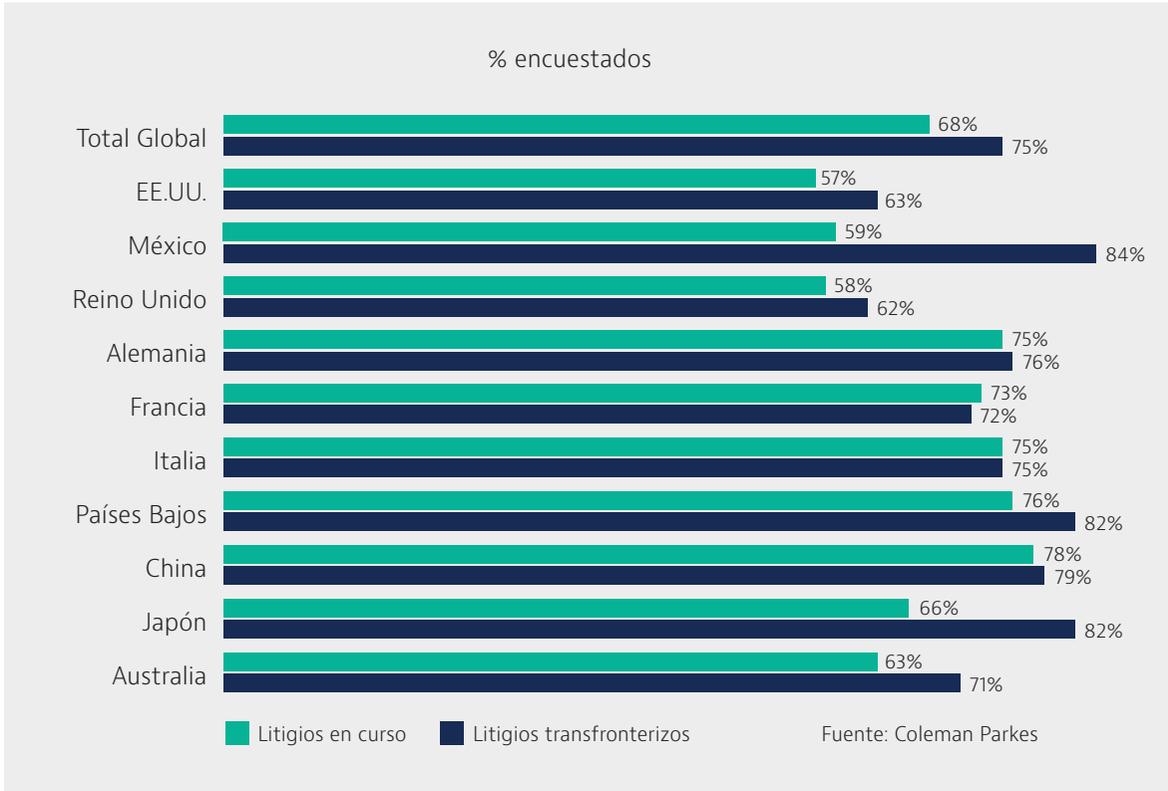
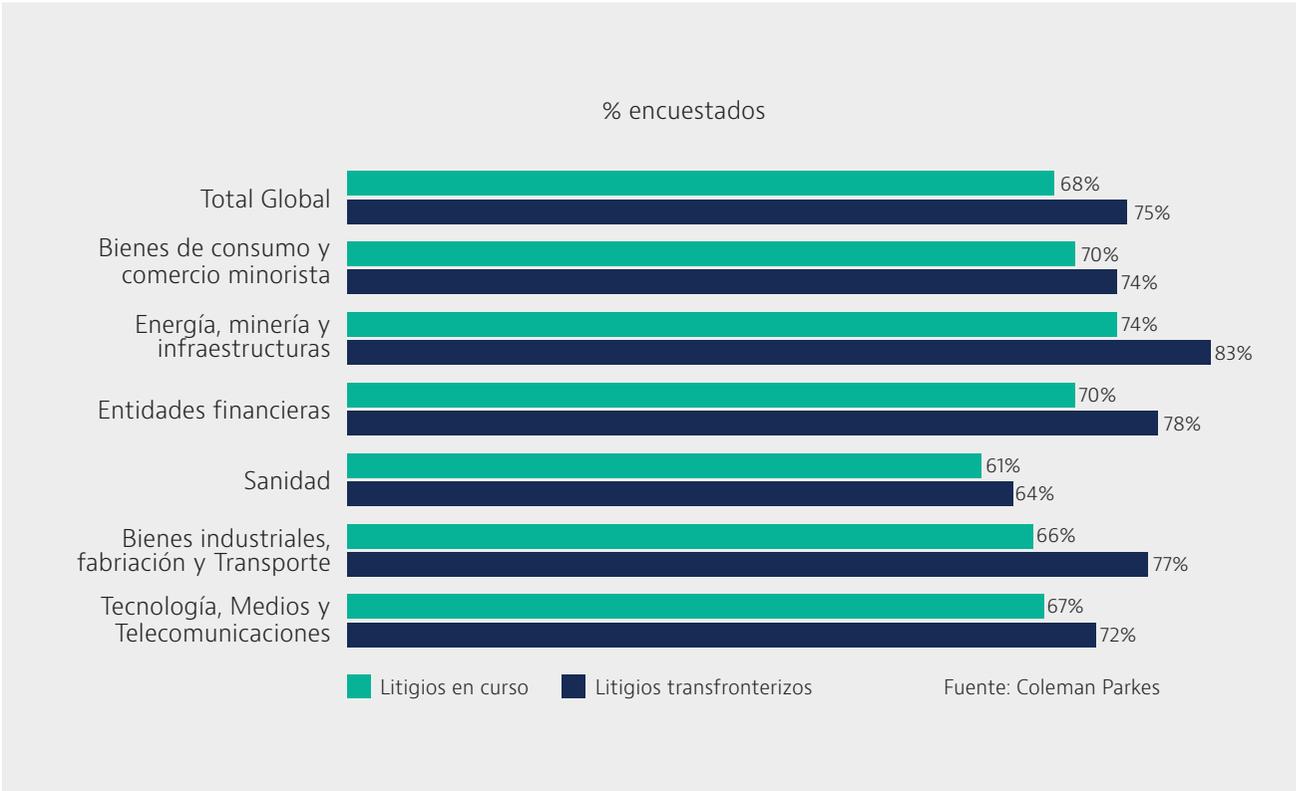


Figura 2. Aumento de litigios previsto en los próximos 12 meses (por sector)



01

Controversia/litigio fiscal en China

“En China estamos presenciando un aumento en la actividad fiscalizadora tras la larga pausa derivada de la pandemia. Los gobiernos locales necesitan ingresos y están obligados por una directiva social a llevar a cabo auditorías fiscales en el marco del programa de prosperidad común impulsado por el presidente Xi. Las auditorías fiscales e investigaciones penales parecen centrarse actualmente en personas físicas con grandes patrimonios que han capitalizado nuevos modelos para generar importantes ingresos de forma rápida y con alta rentabilidad como, por ejemplo, en las industrias de streaming en directo y del entretenimiento. Las autoridades chinas también están vigilando las regalías que las empresas nacionales pagan a sus filiales en el extranjero. Hemos presenciado problemas recientes en relación con situaciones aparentemente incoherentes en las que determinadas empresas que parecen beneficiarse de acuerdos preferenciales en materia del impuesto sobre la renta (como, por ejemplo, el régimen HNTE) reivindican la titularidad de Derechos de Propiedad Intelectual en China y paralelamente efectúan pagos intra-grupo de elevadas regalías sobre Derechos de Propiedad Intelectual que se mantienen en el extranjero, aplicando importantes deducciones en el impuesto sobre la renta.”

Abe Zhao,
Socio, Beijing

02 Las futuras controversias fiscales indican un cambio en el riesgo y la estrategia fiscal

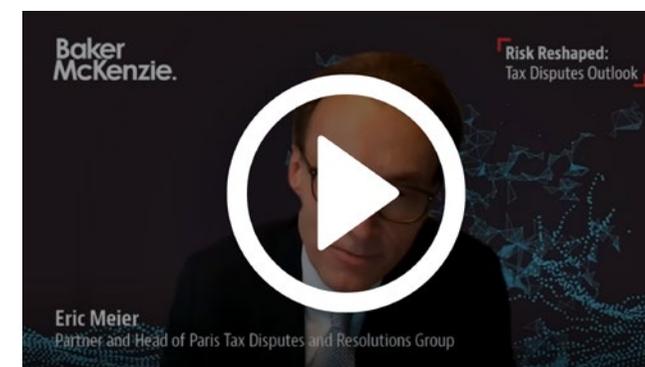
La transformación de los negocios y de la política fiscal está cambiando la percepción de los líderes tributarios en materia del riesgo fiscal y se ha convertido en un factor determinante para las futuras controversias fiscales. La transformación también es evidente en la estrategia fiscal: los compromisos en materia de ESG desempeñan un papel muy importante en el manejo de la controversia fiscal.

El re-diseño del riesgo fiscal

La pandemia ha exigido ingenio, agilidad y determinación en los últimos dos años. Muchas organizaciones multinacionales han transformado profundamente sus modelos de negocio en respuesta a la disrupción que han sufrido y han acelerado enormemente sus esfuerzos para digitalizarse, creando nuevos productos y servicios, digitalizando sus canales de venta y realizando adquisiciones estratégicas para acceder a la tecnología. Sin embargo, a medida que muchas organizaciones no digitalizadas adoptan la tecnología a gran escala, se enfrentan también a **consideraciones fiscales nuevas y desconocidas**.

Según el **67%** de los líderes fiscales encuestados, **la transformación del modelo operativo y de negocio** tendrá un efecto directo en el riesgo fiscal de su organización, dando lugar

a complicaciones en materia de precios de transferencia, obligaciones en materia de impuestos indirectos y el riesgo asociado a las controversias fiscales heredadas de las fusiones y adquisiciones. Nuestros datos muestran que las organizaciones aún no han digerido totalmente las implicaciones fiscales de un **cambio tan trascendental**. El **61%** de los líderes tributarios de las empresas indica que sus equipos se están esforzando de manera importante para actualizarse y familiarizarse con la transformación del negocio, y **una cuarta parte** sugiere que el consejo de administración y la dirección de sus respectivas organizaciones han prestado poca atención al riesgo fiscal a generarse a consecuencia de los cambios comerciales. Esto supone una amenaza real para las empresas que ya se están enfrentando a un elevado número auditorías y litigios fiscales.



02

“La digitalización y la transformación de las empresas siguen levantando una enorme controversia a nivel mundial. No hay consenso sobre cómo definir el valor y la generación de valor, por lo que las jurisdicciones determinan la responsabilidad tributaria de forma diferente, y cuando se da una gran variación en la tasa impositiva nominal el desequilibrio es aún más pronunciado.”

Scott Frewing,
Socio, Palo Alto

“Las organizaciones se han visto sometidas a mucha presión para adaptarse a todos los cambios que se están produciendo en el mercado y a las circunstancias creadas por la pandemia. A menudo se ven obligadas a priorizar el desarrollo de su actividad sobre la planificación de su fiscalidad, que queda en segundo plano. A veces, esto puede llevar a mantener el status quo en materia de precios de transferencia. Es probable que en el futuro se intensifique la fiscalización en este sentido.”

Jukka Karjalainen,
Socio, Londres

“Ya no vivimos en un mundo en el que la fiscalidad condiciona el lugar en donde las empresas colocan sus funciones y activos. Los líderes fiscales deben adaptarse a la evolución de las necesidades del negocio y flexibilizar los principios fiscales para poder así seguir el ritmo de la digitalización.”

Kasia Kopczewska,
Socia, Warsaw

02

Controversias fiscales heredadas con motivo de fusiones y adquisiciones

Las transacciones corporativas constituyen una herramienta fundamental para las empresas que buscan acelerar la transformación de su negocio adquiriendo en poco tiempo la tecnología, el talento y la propiedad intelectual que necesitan.

Sin embargo, el **56%** de los líderes tributarios encuestados afirma haber **asumido riesgos fiscales** a través de sociedades absorbidas, y el **58%** añade que las **controversias fiscales heredadas** a través de fusiones y adquisiciones suponen un área de riesgo importante para sus organizaciones.

Las organizaciones pueden moverse con rapidez para llevar a cabo operaciones y transacciones antes de que se produzca un cambio en la legislación fiscal o en las tasas impositivas, o pueden verse presionadas por los accionistas para demostrar que el capital se está destinando eficazmente a la transformación del negocio.

La realización de estos procesos de manera inmediata puede ocasionar omisiones en la identificación de consecuencias que deberían reflejarse en la auditoría legal o *“due diligence”* y, con esto, privar a los adquirentes de **recibir información completa sobre la posición fiscal de la entidad adquirida** — lo que puede dar lugar a una costosa reestructuración posterior a la integración y a futuros actos de fiscalización.

Asimismo, cada vez es más frecuente que se produzcan litigios entre el comprador y el vendedor, o entre una entidad escindida y su anterior propietario, en relación con cuestiones fiscales heredadas.

“La negociación de disposiciones que regulen la responsabilidad de la gestión de las controversias fiscales relacionadas con periodos anteriores o posteriores al cierre es cada vez más importante en las operaciones transfronterizas de valor elevado. Documentar la voluntad de las partes al formalizar la operación en lo que respecta a la caracterización fiscal de la estructura y esbozar cómo debe gestionarse el comportamiento de las partes tras el cierre puede suponer un gran ahorro de tiempo y costos a futuro. Sin embargo, dado que es muy difícil prever todas las eventualidades, las organizaciones más prudentes valoran contratar seguros sobre declaraciones y cláusulas, seguros en materia fiscal y seguros indemnizatorios en materia de responsabilidad fiscal para cubrir los problemas fiscales conocidos y desconocidos que pueden dar lugar a futuros litigios.”

Kai Kramer,
Socio, Houston

02

La transformación de los negocios es un factor generador de controversia fiscal

Los líderes tributarios consideran que la futura controversia fiscal estará directamente relacionada con la reciente **transformación y digitalización empresarial**. El **47%** espera que los litigios fiscales de los próximos 12 meses se centren en la digitalización, y el **42%** dice lo mismo de la transformación comercial. Esta tendencia se mantiene firme de cara al futuro, puesto que alrededor de **un tercio** de los responsables de fiscalidad considera que la digitalización y la transformación comercial seguirán siendo **factores determinantes** de los litigios fiscales en los próximos uno o dos años.

Las **prioridades y los procesos** de las autoridades fiscales a nivel mundial también serán un factor determinante de los litigios. El **39%** de los líderes tributarios afirma que la **falta**

de orientación por parte de las autoridades fiscales será uno de los factores que impulsarán el aumento de los litigios fiscales en los próximos 12 meses, y el **38%** sugiere que la **centralización de las competencias fiscales y la pérdida de autonomía a nivel local** serán también factores clave. **La interpretación local de las normas sobre precios de transferencia** será un factor importante para el **37%** de las organizaciones.

El vínculo entre la reputación, la gobernanza y la fiscalidad también ganará relevancia en futuros litigios. El **39%** de los líderes fiscales espera que el escrutinio de los accionistas sea un factor detonador de controversia fiscal en los próximos 12 meses, y el **35%** afirma lo mismo respecto de la presión social.

“El choque entre la transformación de las empresas y las reformas en materia tributaria genera gran incertidumbre. Las organizaciones han tenido poco tiempo para adaptarse y en muchos casos se limitan a tratar de mantenerse al día de las novedades principales aprovechando al máximo sus recursos. Sin embargo, la responsabilidad de informarse sobre las reformas fiscales recae en los contribuyentes cuando deberían ser las autoridades las que las comunicaran. Por ello, es esencial que los equipos de impuestos de las empresas se preparen ahora para los futuros litigios.”

Antonio Russo,
Socio, **Ámsterdam**



02

Transformación de los negocios y políticas tributarias en América Latina

“La pandemia ha acelerado los cambios en las tecnologías y en la cadena de suministro — la forma en que las organizaciones crean valor, venden y entregan productos y servicios. En América Latina, aunque las autoridades fiscales intentan seguir estos cambios, pueden encontrarse con un desfase entre su voluntad y la realidad al tratar de aplicar principios que no están reflejados en las leyes y al no contar con la experiencia necesaria para fiscalizar y negociar al respecto. En este contexto, no existe actualmente una legislación formal ni un conjunto de leyes que regule la fiscalidad de los activos digitales o intangibles en diversas jurisdicciones latinoamericanas. Aunque es posible que esto evolucione bajo los principios de la reforma de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Brasil no es miembro, por lo que las multinacionales que operan en la región deben ser conscientes de la inestabilidad y complejidad potencial de su posición fiscal. Además, en Brasil existen diferentes impuestos aplicables a nivel estatal y municipal, por lo que en 2022 se espera que los tribunales sigan resolviendo sobre los litigios fiscales de diferentes maneras, lo que afectará no sólo a los contribuyentes sino también a la carga y recaudación de la Unión, los Estados y los Municipios.”

Clarissa Machado,
Socia de Trench Rossi Watanabe, Sao Paulo*

*Trench Rossi Watanabe y Baker McKenzie han firmado un acuerdo de colaboración estratégica para el asesoramiento en derecho extranjero

02

Visión de la reforma fiscal internacional

Los cambios en la legislación fiscal internacional y la aplicación de estas reformas constituyen una preocupación para las organizaciones y una fuente potencial de futuros litigios. Aunque la mayoría de los líderes tributarios de las empresas son optimistas sobre los beneficios de las reformas propuestas por la OCDE — conocidas como “Pilar Uno” y “Pilar Dos”—, muchos de ellos también han expresado su preocupación por la presión que conllevan los nuevos cambios.

Es probable que las reformas de la OCDE ocasionen tres problemas principales en materia de asimetría: en primer lugar, **un desequilibrio en la capacidad de sus miembros para implementar las propuestas.** Es posible que las autoridades de las jurisdicciones más pequeñas y con menos recursos tengan dificultades para gestionar las operaciones más complejas al no disponer de recursos, experiencia, datos, soporte jurídico, mecanismos judiciales y de resolución de controversias ni de convenios internacionales en materia fiscal.

En segundo lugar, **la cooperación internacional entra en conflicto con los intereses nacionales,** sobre todo porque la recaudación de impuestos se ha convertido en parte fundamental para cubrir el gasto económico nacional en el entorno post-pandémico. Es probable que las diferentes interpretaciones de las normas fiscales internacionales diseñadas para maximizar la recaudación local dificulten enormemente la puesta en marcha de las propuestas de la OCDE. Aunque instituciones internacionales como las Naciones Unidas intenten crear uniformidad, las normas internacionales seguirán coexistiendo con las nacionales.

Por último, **los umbrales asociados a esta reforma tendrán una doble consecuencia dependiendo del tamaño de la organización.** Aunque los reguladores suelen distinguir entre las empresas en función de su capacidad contributiva, las propuestas exigirán sin duda un mayor esfuerzo fiscal a los grandes contribuyentes y plantearán a estas organizaciones el reto de saber cómo medir, gestionar y planificar su crecimiento.

“Es inevitable que la reforma de la OCDE genere controversias. Las normas son muy complejas e interpretables. En los años inmediatamente posteriores a la entrada en vigor de estas normas, la doble imposición será un reto clave para los contribuyentes, dado que las autoridades tratarán de garantizar los ingresos para su propia jurisdicción. Más adelante, podremos comprobar realmente la forma en que estas normas globales serán interpretadas y aplicadas a nivel local por las autoridades fiscales y los jueces, lo que sin duda revelará incoherencias.”

Caroline Silberztein,
Socia, Paris

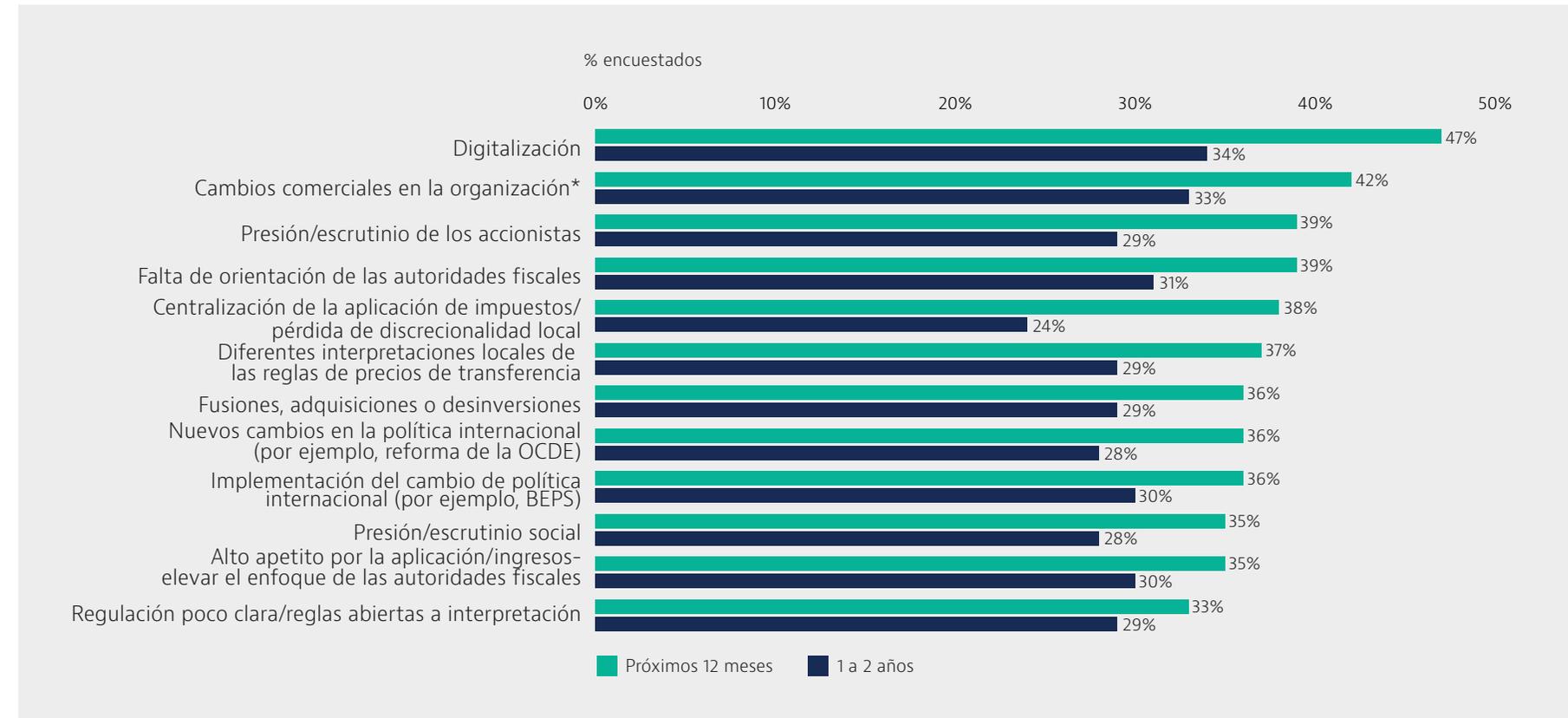
02

¿Qué factores propiciarán los litigios fiscales en el futuro — jurisdicciones y sectores?

Los futuros litigios fiscales en Australia, China, Francia, Alemania, Italia, el Reino Unido y los Países Bajos estarán motivados principalmente por la digitalización y la transformación comercial. En el caso de las empresas estadounidenses, se espera que la reforma de la tributación internacional y el escrutinio por parte de grupos de interés externos sean factores determinantes de los litigios. En México y Japón, la verdadera preocupación de las organizaciones está en sus propias autoridades fiscales — la centralización y la falta de orientación.

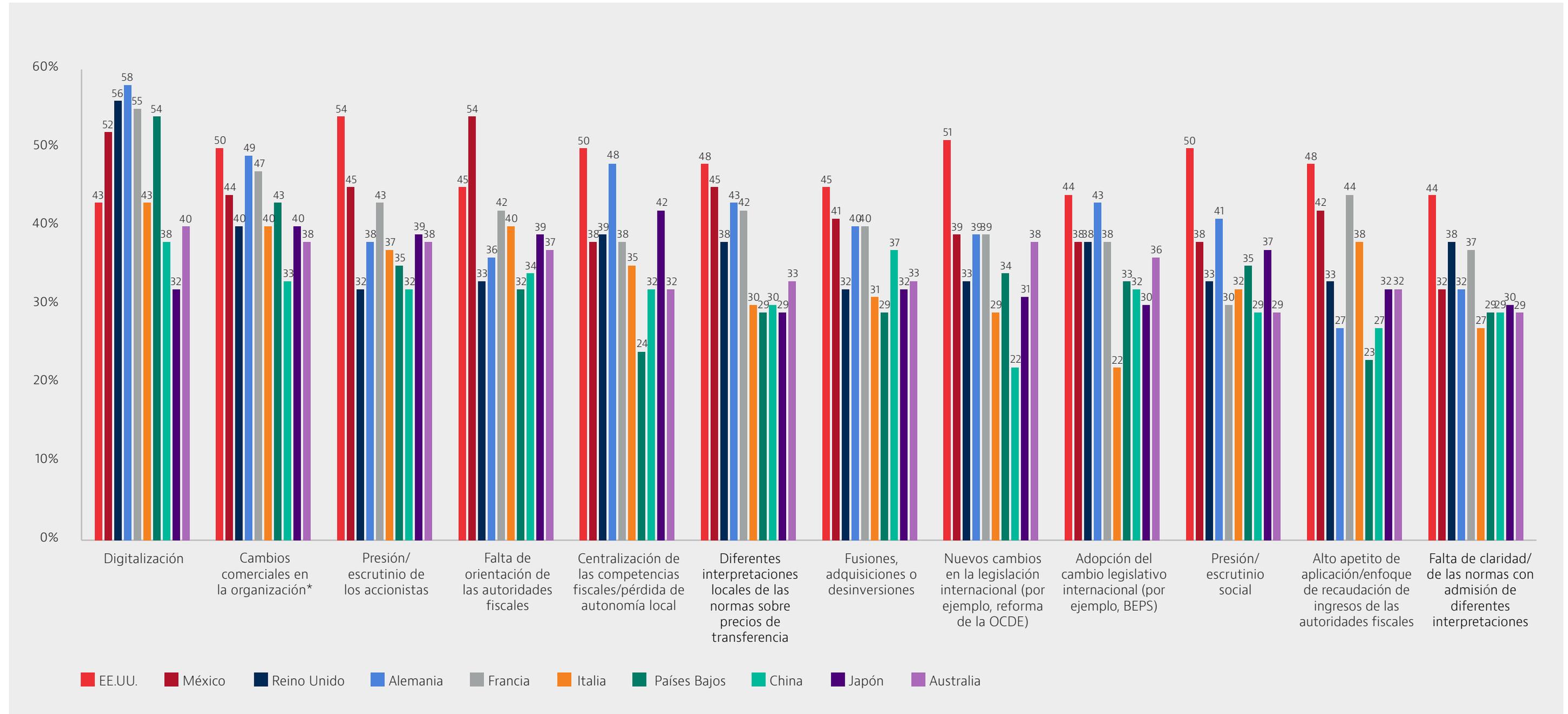
En la mayoría de los sectores, se espera que la digitalización y la transformación comercial sean factores determinantes de sus litigios en el futuro. Las empresas de los sectores sanitario e industrial también califican como de alto riesgo la centralización de las competencias fiscales y la falta de orientación. Sólo las empresas tecnológicas, media y del sector de las telecomunicaciones varían significativamente sus predicciones al considerar que el escrutinio de los accionistas, la actividad en materia de fusiones y adquisiciones y la intensificación de la fiscalización por parte de las autoridades fiscales serán los factores determinantes de sus futuros litigios.

Figura 3. Principales factores determinantes de los litigios fiscales (en términos generales)



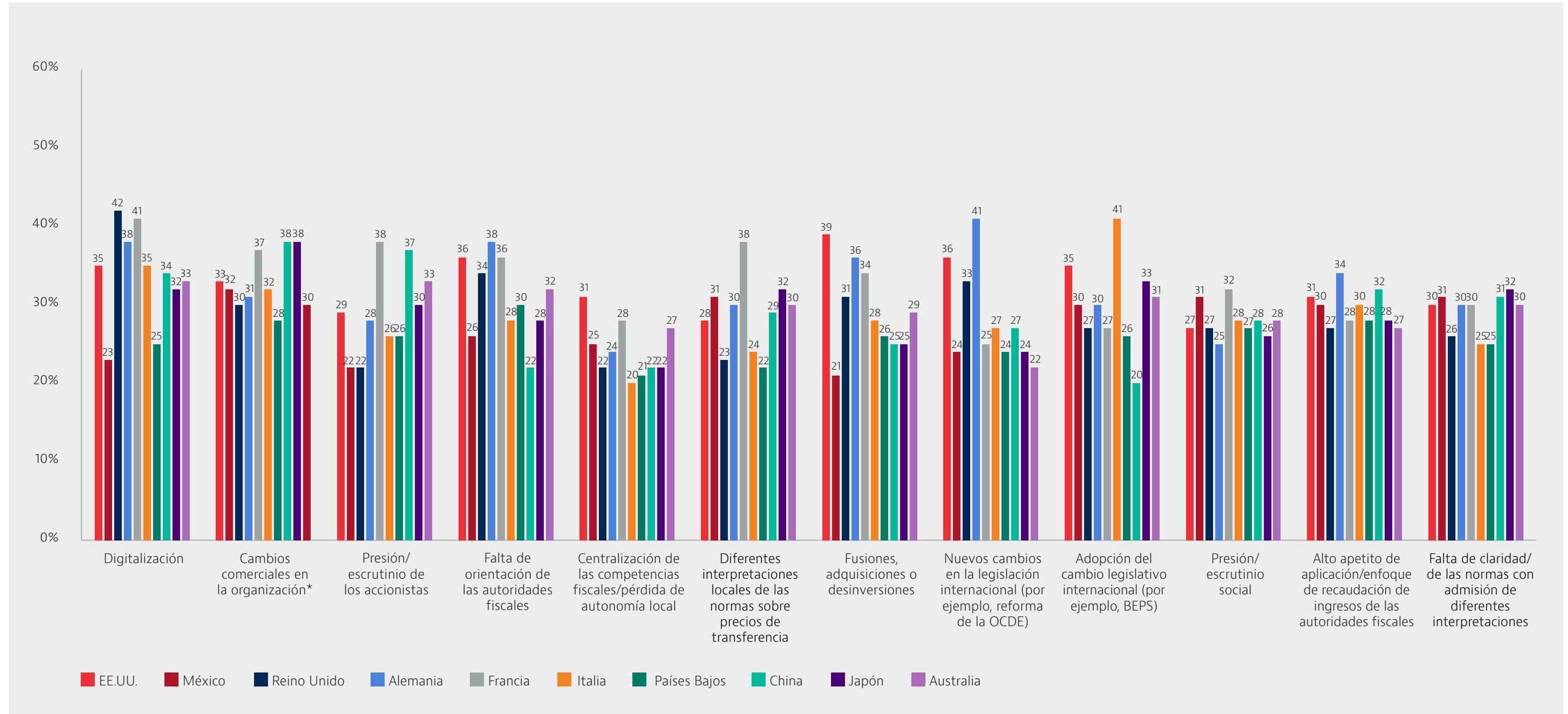
*Por ejemplo, modelo de negocio, estructura operativa, fuentes de ingresos, canales de ventas, etc.

Figura 4. Principales factores determinantes de los litigios fiscales en los próximos 12 meses (por jurisdicción)



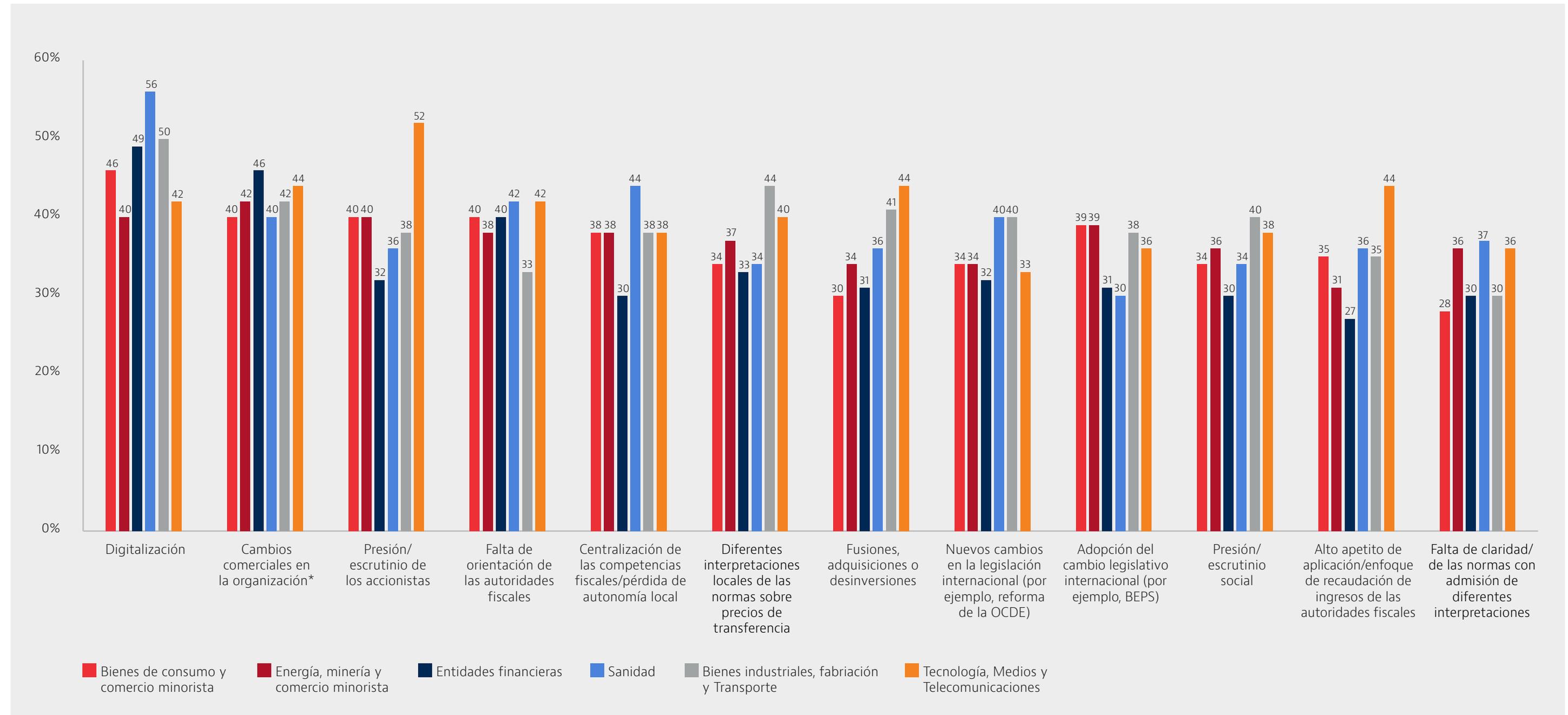
*Por ejemplo, modelo de negocio, estructura operativa, fuentes de ingresos, canales de ventas, etc.

Figura 5. Principales factores determinantes de los litigios fiscales en 1 a 2 años (por jurisdicción)



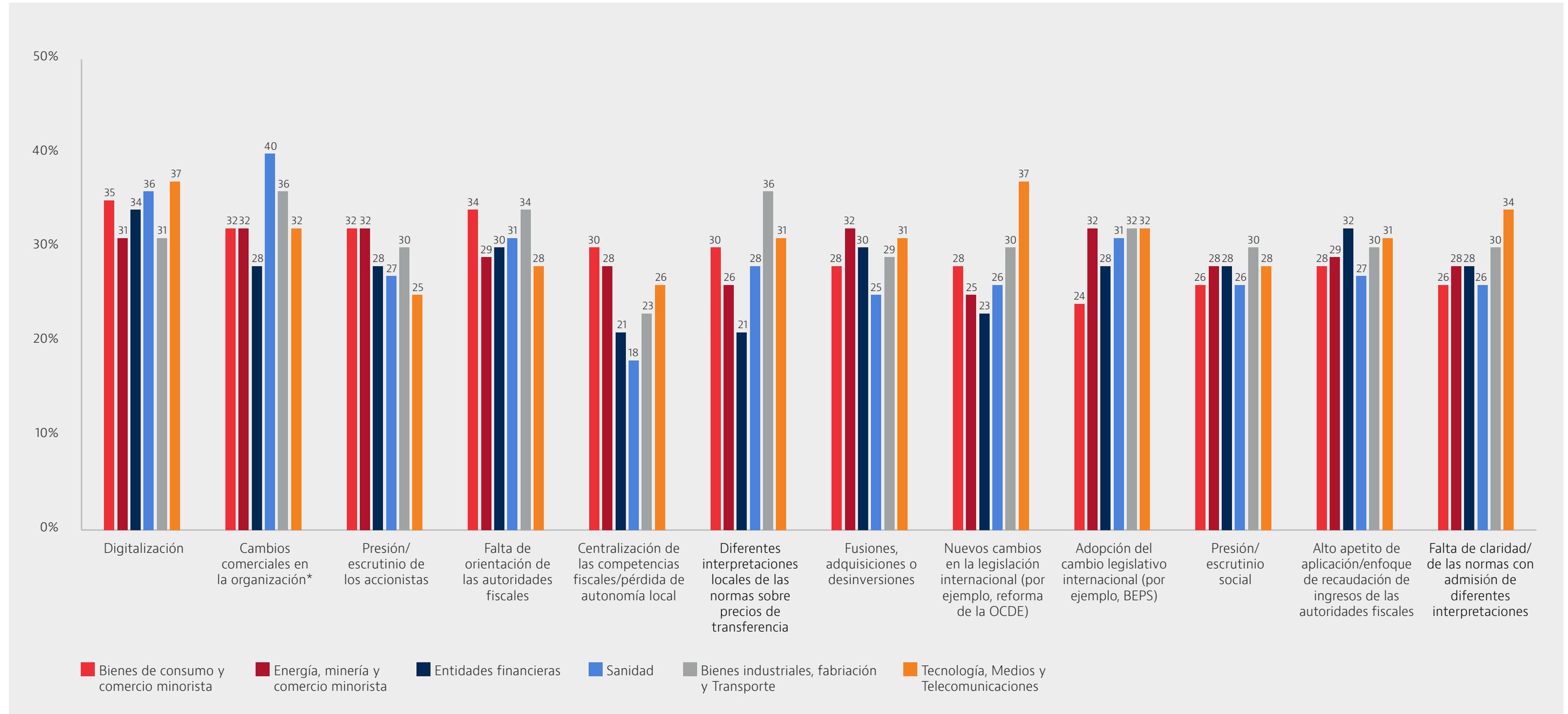
*Por ejemplo, modelo de negocio, estructura operativa, fuentes de ingresos, canales de ventas, etc.

Figura 6. Principales factores determinantes de los litigios fiscales en los próximos 12 meses (por sector)



*Por ejemplo, modelo de negocio, estructura operativa, fuentes de ingresos, canales de ventas, etc.

Figura 7. Principales factores determinantes de los litigios fiscales en 1 a 2 años (por sector)



*Por ejemplo, modelo de negocio, estructura operativa, fuentes de ingresos, canales de ventas, etc.

02

El escrutinio representa un nuevo énfasis en materia de controversia fiscal

Nuestros datos muestran que **el escrutinio de los accionistas y del público se encuentran entre los factores determinantes de los futuros litigios**, aunque la relación entre los impuestos y **los aspectos ESG** también influyen en la gestión y resolución de las controversias y litigios fiscales. El **64%** de los líderes tributarios afirma que el consejo de administración y la dirección de sus empresas tienen un gran interés en el tema los litigios fiscales como consecuencia de los compromisos en materia de ESG.

Otro **61%** también observa un **cambio significativo en los objetivos de su equipo**, cuyo interés principal se centra ahora en la mitigación de riesgos en lugar del ahorro fiscal. En el **30%** de las organizaciones, el consejo de administración y la dirección actualmente **prefieren resolver los litigios antes de llegar a tribunales**, aunque ello suponga un mayor ajuste.

Esto representa un hito en la gestión de los litigios fiscales y las relaciones con las autoridades, y probablemente significa que los **mecanismos alternativos de resolución de controversias fiscales seguirán dominando el área de controversia**. Sin embargo, a medida que las autoridades fiscales se vean presionadas para aumentar la recaudación y se incremente el valor de los litigios, es probable que los litigios se vuelvan más comunes.

“El litigio ocupa un lugar importante en cualquier estrategia de resolución de controversias y debe ser siempre una herramienta disponible. La intensificación de la actividad fiscalizadora está llevando los temas en disputa hacia el litigio ante los tribunales como medio para resolver las liquidaciones de impuestos más elevadas. Cuando el alcance del litigio es demasiado amplio y las cifras en juego son muy elevadas, la vía judicial puede ser la más adecuada. Las empresas deben tener en cuenta la responsabilidad con ellas mismas y con sus accionistas para tomar este tipo de decisiones.”

Daniel Rosen,
Socio, Nueva York

“A las grandes multinacionales y a las sociedades que cotizan en bolsa les preocupa participar en operaciones que puedan dañar su imagen frente a la sociedad y tienen una visión cada vez más amplia de su posición fiscal para asegurarse que esta última esté vinculada a la realidad comercial y alineada con sus operaciones empresariales.”

Allen Tan,
Socio Internacional, Singapur

03 Una mentalidad de controversia

Ante el incesante aumento de los litigios fiscales y los nuevos riesgos que se vislumbran, los equipos tributarios deben prepararse proactivamente, seguir una estrategia integrada, coordinarse a nivel de toda la organización y entablar un diálogo productivo con las autoridades tributarias. No obstante, los líderes tributarios señalan áreas de bajo rendimiento y vulnerabilidad: un 24% afirma que los controles y procesos de su organización no son suficientes para gestionar los riesgos fiscales y sus consecuencias penales. Las empresas tienen ahora la oportunidad para crear una mentalidad de controversia y así poder hacer frente al incremento e intensidad del litigio fiscal.

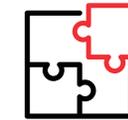
¿Qué significa una mentalidad de controversia?

Las organizaciones que cuentan con una mentalidad de controversia fiscal disponen de una sólida plataforma para manejar el riesgo fiscal. Toman medidas desde una fase temprana y a menudo lo hacen abordando las cuestiones clave, siempre adoptando un enfoque holístico en la planeación fiscal y su defensa.



Proactividad

Estar atento y preparado para los litigios desde una fase temprana — la auditoría



Integración

Trabajar eficazmente a lo largo de todo el área fiscal de la empresa



Coordinación

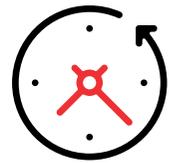
Conectar de forma efectiva con el negocio a nivel global



Diálogo

Desarrollar una relación productiva con las autoridades fiscales

03



Proactividad

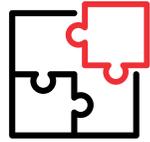
Ante la multitud de factores que pueden propiciar controversias fiscales en el futuro y los cambios inminentes en la legislación fiscal, las organizaciones deben vigilar los riesgos emergentes, cumplir sus obligaciones normativas y adelantarse a las auditorías fiscales en la medida de lo posible. No obstante, el 64% de los líderes tributarios de las empresas afirma que en un entorno de cambios constantes resulta cada vez más difícil gestionar proactivamente la controversia fiscal, y un 65% considera que su organización saldría beneficiada si adoptase un planteamiento más proactivo en lo que respecta al cumplimiento normativo y a la preparación en el contexto de las auditorías.

Acciones clave

- Prever qué tipo de operaciones darán lugar a controversias y, en consecuencia, serán objeto de un escrutinio más intenso por parte de las autoridades fiscales. Recurrir a los expertos en controversias con antelación para que ayuden a identificar estos riesgos y a trazar estrategias de defensa.
- Tener en cuenta qué información se requerirá durante la auditoría y cómo presentarla. Mantener actualizada la documentación de defensa (crear un "defensive file"): llevar correctamente un expediente de documentación ahorra tiempo y dinero.
- Utilizar la tecnología siempre que sea posible para asumir la carga administrativa, liberando los recursos del equipo para centrarse en la planificación y preparación de la estrategia.



03



Integración

Coordinar perfectamente la planeación fiscal y la defensa procesal es fundamental para mitigar el riesgo y gestionar los litigios con eficacia. No obstante, el **65%** de los responsables de fiscalidad reconoce que en el curso de la planeación fiscal se ha renunciado en ocasiones al secreto profesional de forma involuntaria, minando la capacidad de la organización para defender su posición fiscal más adelante. Otro **49%** considera también que la planeación fiscal y la defensa procesal podrían estar más integradas.

Acciones clave

- Trabajar con los equipos de defensa procesal para determinar por adelantado qué información debe ser privilegiada y elaborar un plan para preservarla.
- Involucrar a la dirección y al consejo de administración en la planeación bajo el contexto de la controversia — auditoría y litigio fiscal: hablar sobre los problemas potenciales, la estrategia de la compañía, quién dirigirá el proceso y cómo se informará posteriormente a los responsables a nivel interno.

03



Coordinación

Compartir datos y acceder a tiempo a la información comercial es especialmente importante para los equipos tributarios de las empresas sobre todo en un periodo de rápida transformación empresarial, y esto es aún más relevante en un contexto en el que las autoridades fiscales están cada vez más coordinadas en lo que respecta a la recopilación de información. Sin embargo, las empresas enfrentan dificultades para coordinarse eficazmente. El **67%** de los responsables de fiscalidad coincide que su organización estaría mejor posicionada para defender sus posiciones y cálculos fiscales si sus oficinas locales compartieran la información de forma más proactiva con la casa matriz o Global HQ, y un **64%** considera que las negociaciones con las autoridades de una jurisdicción con frecuencia se ven afectadas por decisiones adoptadas en otra jurisdicción.

Acciones clave

- Conocer la información necesaria y disponible de la compañía, dónde se encuentra y quién la controla.
- Coordinarse con los miembros del personal encargados de recabar la información rápidamente y mantener una comunicación constante con las áreas importantes de la organización.
- Identificar los posibles problemas fiscales a nivel local para evitar que se debilite la posición de la organización a nivel global. Comprender el posible impacto global de un problema aparentemente menor y abordar cualquier incoherencia o conflicto es clave para que la empresa hable con una sola voz.

03



Diálogo

Toda vez que las autoridades fiscales centralizan la gestión de la controversia y litigios fiscales, mantener un diálogo productivo con las mismas siempre que sea posible debe ser la máxima prioridad de los equipos tributarios. Sin embargo, el 61% de los líderes tributarios de las empresas señala que es difícil garantizar una comunicación uniforme con las autoridades fiscales en todas sus jurisdicciones, y el 67% indica que el aumento de la actividad fiscalizadora hace difícil mantener un diálogo positivo.

Acciones clave

- Crear un clima de confianza con las autoridades manteniendo uniformidad en todas las comunicaciones — escuchando, aportando la información correcta e interactuando con las autoridades de manera cordial.
- Conocer a la audiencia — no sólo a los responsables de gestionar la auditoría, sino también a quienes toman las decisiones en última instancia. Valorar qué mensajes tendrán un mayor impacto y cómo desarrollar el diálogo.

Conclusión

Remodelando la tributación

La transformación empresarial representa un importante reto para las organizaciones multinacionales, especialmente para las compañías no digitales que adoptan y adquieren nuevas tecnologías a gran velocidad. Mientras que los líderes tributarios de las empresas se enfrentan a los problemas derivados de la transformación comercial, se anticipan a los cambios de la legislación fiscal a nivel internacional y manejan el creciente escrutinio externo, la mayoría son conscientes de que los presupuestos fiscales se verán mermados por la creciente magnitud de la controversia y litigios fiscales.

Esta dinámica pone de relieve la importancia de prepararse mental y estructuralmente frente a los litigios - la importancia de crear una *"mentalidad de controversia"*: encontrar formas más rápidas y eficaces de identificar el riesgo, compartir información, colaborar e influir. Estos son los nuevos principios del éxito para los equipos de tributación de las empresas.

"La incertidumbre y la complejidad son elevadas en un entorno actual en el que se está rediseñando todo el panorama fiscal. Aunque esto generará inevitablemente controversias en el futuro, si las organizaciones tienen en cuenta desde el principio sus propios patrones de conducta y las tendencias en la actividad fiscalizadora y utilizan esta información en una fase temprana del proceso, los responsables de fiscalidad podrán enfrentarse a este reto con éxito."

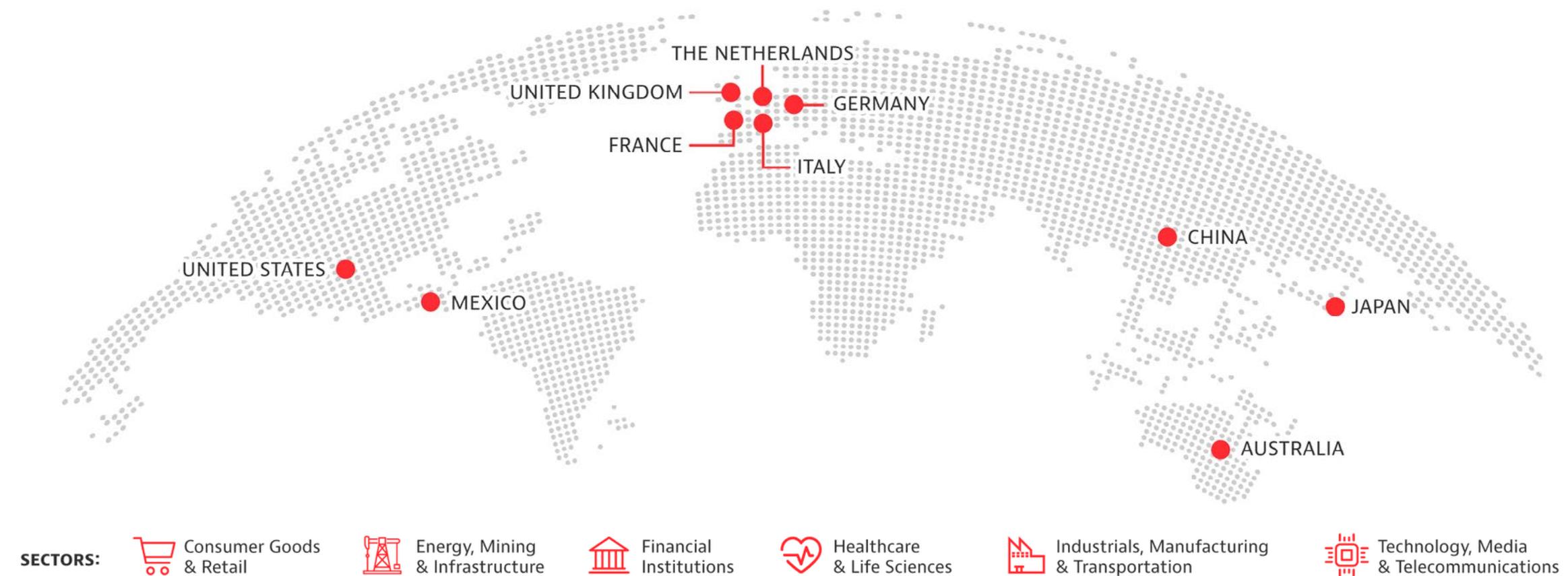
Susan Ryba,
Socia, Chicago



Metodología de estudio

A finales de 2021, Baker McKenzie encargó la realización de una encuesta independiente a **1.200 responsables de fiscalidad o líderes tributarios**, incluyendo responsables de fiscalidad internacional y regional, directores de áreas tributarias y profesionales financieros de alto nivel. El estudio incluye organizaciones que operan en **seis sectores** diferentes, situadas en **10 jurisdicciones** y con una facturación anual conjunta de hasta 12 billones de dólares y una presión fiscal colectiva de 2,7 billones de dólares.

Jurisdicciones y sectores incluidos



Autores



Maria Antonia Azpeitia
Partner and Chair of EMEA Tax
Dispute Resolution Group | Madrid
+ 34 91 230 45 17
mariaantonia.azpeitia@bakermckenzie.com



Roberto Cardona-Zapata
Partner | Mexico City
+ 52 55 5279 2928
roberto.cardona-zapata@bakermckenzie.com



Barbara Faini
Partner | Milan
+ 39 02 76231 388
barbara.faini@bakermckenzie.com



David Jamieson
Partner | London
+ 44 20 7919 1289
david.jamieson@bakermckenzie.com



Thanh Vinh Nguyen
Partner | Ho Chi Minh City
+ 84 28 3520 2660
thanhvinh.nguyen@bakermckenzie.com



Daniel Rosen
Partner | New York
+ 1 212 626 4272
daniel.rosen@bakermckenzie.com



Susan Ryba
Partner | Chicago
+ 1 312 861 8636
susan.ryba@bakermckenzie.com



Scott Frewing
Partner | Palo Alto
+ 1 650 251 5917
scott.frewing@bakermckenzie.com



Jukka Karjalainen
Partner | London
+ 44 20 7919 1560
jukka.karjalainen@Bakermckenzie.com



Kai Kramer
Partner | Houston
+ 1 713 427 5069
kai.kramer@Bakermckenzie.com



Clarissa Machado
Partner, Trench Rossi Watanabe |
Sao Paulo*
+ 55 11 3048 6786
clarissa.machado@trenchrossi.com



Antonio Russo
Partner | Amsterdam
+ 31 20 551 7963
antonio.russo@bakermckenzie.com



Caroline Silberstein
Partner | Paris
+ 33 1 44 17 53 54
caroline.silberstein@bakermckenzie.com



Allen Tan
Principal | Singapore
+ 65 6434 2681
allen.tan@bakermckenzie.com



Abe Zhao
Partner | Beijing
+ 86 10 6535 3862
abe.zhao@bakermckenziefenxun.com

*Trench Rossi Watanabe y Baker McKenzie un acuerdo de colaboración estratégica para el asesoramiento en derecho extranjero

Personas de contacto



Maria Antonia Azpeitia
Partner and Chair of EMEA Tax
Dispute Resolution Group | Madrid
+ 34 91 230 45 17
mariaantoniazpeitia@bakermckenzie.com



Roberto Cardona-Zapata
Partner | Mexico City
+ 52 55 5279 2928
roberto.cardona-zapata@bakermckenzie.com



Barbara Faini
Partner | Milan
+ 39 02 76231 388
barbara.faini@bakermckenzie.com



David Jamieson
Partner | London
+ 44 20 7919 1289
david.jamieson@bakermckenzie.com



Thanh Vinh Nguyen
Partner | Ho Chi Minh City
+ 84 28 3520 2660
thanhvinh.nguyen@bakermckenzie.com



Daniel Rosen
Partner | New York
+ 1 212 626 4272
daniel.rosen@bakermckenzie.com



Susan Ryba
Partner | Chicago
+ 1 312 861 8636
susan.ryba@bakermckenzie.com



Jorge Narvaez-Hasfura
Partner & Chair of Global Tax Dispute
Resolution Group | Mexico City
+ 52 55 5279 2924
jorge.narvaez-hasfura@bakermckenzie.com



George Clarke
Partner & Chair of North America Tax
Dispute Resolution Group | Washington DC
+ 1 202 835 6184
george.clarke@bakermckenzie.com



Ponti Partogi
Partner | Jakarta
+ 62 21 2960 8505
ponti.partogi@bakermckenzie.com



Michael Bennett
Associate Director, Business
Development Marketing
Communications | Chicago
+ 1 312 861 1947
michael.bennett@bakermckenzie.com



Nihan Hussain
Senior Business Development
Executive | London
+ 44 20 7072 5635
nihan.hussain@bakermckenzie.com



Samantha Bainham
Senior Business Development
Manager | London
+ 44 20 7072 5872
samantha.bainham@bakermckenzie.com



Laetitia Lory
Senior Business Development
Manager, EMEA Tax | Paris
+ 33 1 44 17 75 27
laetitia.lory@bakermckenzie.com



Antony Smith
Senior Business Development
Manager | London
+ 44 20 7919 1507
antony.smith@bakermckenzie.com

Baker McKenzie helps clients overcome the challenges of competing in the global economy.

We solve complex legal problems across borders and practice areas. Our unique culture, developed over 70 years, enables our 13,000 people to understand local markets and navigate multiple jurisdictions, working together as trusted colleagues and friends to instill confidence in our clients.

[bakermckenzie.com](https://www.bakermckenzie.com)

© 2022 Baker McKenzie. All rights reserved. Baker & McKenzie International is a global law firm with member law firms around the world. In accordance with the common terminology used in professional service organizations, reference to a "partner" means a person who is a partner or equivalent in such a law firm. Similarly, reference to an "office" means an office of any such law firm. This may qualify as "Attorney Advertising" requiring notice in some jurisdictions. Prior results do not guarantee a similar outcome.