

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA



EMBA 2006

Tesis

“TAX MANAGEMENT”

**La gestión impositiva en las empresas y su impacto en la
creación de valor para los accionistas**

Autor: Gustavo Wunder

Tutor: S.V. Welsh

Junio de 2009

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Nancy, por toda su paciencia en el tiempo que he dedicado a mis estudios.

A mis padres, por la inmensa oportunidad que me han dado para abrirme camino en la vida.

A Andrés Edelstein, Hugo Almoño, Rubén Vega y Armando Riopedre, cuyo apoyo incondicional hicieron posible realizar mi maestría.

A Olivier Garrigue y Vanessa Welsh, por la calidez humana que me han brindado y el compromiso con la excelencia académica que predicán a diario con su ejemplo.

A mis profesores del EMBA 2006.

...a todos ellos, mi más profundo y eterno agradecimiento.

PREFACIO

Para la realización del presente trabajo, se recopiló, analizó y contrastó la bibliografía especializada que se encontró disponible y se tomaron en cuenta ciertos estudios estadísticos vinculados con el impacto del *tax management* en la posición fiscal de las compañías. También se han revisado los archivos de distintos medios periodísticos locales y extranjeros con el objetivo de individualizar antecedentes sobre casos concretos reales que pudieran ilustrar y sustentar las elaboraciones teóricas desarrolladas en esta tesis.

Como resultado de ello, se ha logrado arribar a una serie de conclusiones importantes en torno a la idea de la importancia que tiene la gestión de impuestos en la creación de valor para los accionistas.

En particular, esta tesis permite corroborar en forma documental la hipótesis bajo la cual se plantea que, en la medida que se verifiquen ciertas condiciones, una reducción de la tasa efectiva de impuestos se traduce en un incremento de la valuación de la empresa.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	4
METODOLOGIA	6
CAPITULO I: LA FUNCION DE IMPUESTOS.....	6
El rol y alcance de la función de impuestos	7
Gestión de costos de la función de impuestos.....	8
Organización del departamento de impuestos.....	9
Conformación del equipo de impuestos.....	10
Evaluación de desempeño de la función de impuestos	11
CAPITULO II: EL RIESGO IMPOSITIVO.....	14
Gestión del riesgo impositivo	14
Política de riesgo impositivo	16
CAPITULO III: EL CONTROL INTERNO.....	19
Aplicación del control de procesos a la función de impuestos	19
La ley Sarbanes-Oxley (SOX) y la carta de control interno.....	21
La SOX 404	22
CAPITULO IV: ESTRATEGIA IMPOSITIVA.....	28
Definición de estrategia impositiva	28
Principios para el desarrollo de la estrategia impositiva	31
El rol del directorio en el diseño de la estrategia impositiva.....	32
Comunicación de la estrategia impositiva.....	36
CAPITULO V: POSICION FISCAL DE LA COMPAÑIA	38
Análisis de la posición fiscal de una compañía.....	38
La gestión impositiva como fuente creadora de valor	41
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFIA	50
ANEXO I.....	51

TAX MANAGEMENT

La gestión impositiva en las empresas y su impacto en la creación de valor para los accionistas

INTRODUCCION

Desde la aparición de las nuevas regulaciones corporativas que siguieron al caso Enron, ha quedado claro para el *management* que es importante demostrar que los riesgos de la compañía están bajo control. En este contexto, el área clave en la cual las compañías han estado luchando para demostrar que los controles internos son robustos y efectivos es la función de impuestos. De manera que los temas impositivos ya no son solamente interés de las autoridades fiscales sino que también han pasado a tener una mayor importancia para los inversores y los organismos reguladores.

En el Reino Unido, *Henderson Global Investors* llevó adelante una encuesta entre las principales compañías de ese país, con el objetivo de averiguar el tratamiento que sus directorios estaban otorgando a los asuntos de gestión impositiva. Esta encuesta fue publicada a comienzos de 2005. A fines de ese año, Henderson emitió un reporte con los resultados de otra encuesta vinculada con la agenda definida por las compañías en lo relativo a los impuestos y la responsabilidad social empresarial.¹

El reporte de Henderson indica que los inversores y analistas están incrementando su foco en la posición impositiva en los estados financieros. Ellos reconocen que los impuestos no son meramente una partida más al pie, sino que el impuesto a la renta puede tener un impacto en el capital de trabajo y en el flujo de fondos de la compañía.

En los países desarrollados, es creciente el interés en los asuntos impositivos y en la política tributaria y se le da mucha importancia a la transparencia y a la revelación de la información. Los gerentes de impuestos y profesionales especializados en temas tributarios ya no se dedican solo a hacer cumplir a la

¹ Henderson Global Investors, *Responsible Tax* – October 2005.

empresa con sus obligaciones tributarias, ahora también crean valor agregado y realizan una gestión del riesgo impositivo. Esto implica cuidar el resultado financiero, el interés de los accionistas, el cumplimiento de las obligaciones tributarias y también la reputación de la empresa en relación con el cumplimiento tributario.

Estos factores han llevado a una mayor demanda de transparencia y *accountability* en relación con los aspectos impositivos de cada compañía, así como una mejor comprensión de los impuestos y de sus riesgos asociados. Como resultado de ello, se está observando un creciente interés y concientización de los aspectos impositivos en los directorios de las empresas. Debido a esta realidad, la función de impuestos necesita ser capaz de demostrar que posee suficientes controles sobre los diferentes asuntos impositivos de la compañía y en particular sobre los riesgos fiscales de la organización.

Tradicionalmente, las compañías pueden haber considerado al riesgo impositivo en términos de pérdidas de dinero originadas en el sobrepago de impuestos o multas e intereses aplicados por la autoridad fiscal como consecuencia de la falta de cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Sin embargo, actualmente el riesgo impositivo se está comenzando a entender en un creciente número de formas distintas, incluyendo el valor del efectivo perdido como resultado de oportunidades de optimización impositiva desaprovechadas. Adicionalmente, el posible daño a la reputación de la empresa es también un parámetro cada vez más utilizado para cuantificar el riesgo fiscal.

Este cambio en el énfasis del riesgo impositivo se profundizó como consecuencia de la aparición de la ley conocida como “*Sarbanes-Oxley Act*” en 2002, sancionada en Estados Unidos de América inmediatamente después de la declaratoria de bancarrota de Worldcom.²

² La Sarbanes-Oxley Act de 2002 fue promulgada por el Presidente Bush el 30 de Julio 2002.

En este escenario, la tasa efectiva de impuesto (“*ETR*” por sus siglas en inglés correspondientes a “*Effective Tax Rate*”) es probablemente uno de los conceptos más utilizados tanto por la gerencia como por los inversores para medir el impacto del impuesto corporativo a la renta sobre los resultados de las empresas. La *ETR* permite obtener tanto al *management* como a los accionistas y demás interesados [*stakeholders*] información clave acerca de la performance impositiva de la compañía.

El objetivo del presente trabajo es corroborar la hipótesis bajo la cual se afirma que una reducción sostenible de la *ETR* basada en una estrategia impositiva previamente definida y una política de administración del riesgo apropiada constituye un importante factor de creación de valor para los accionistas.

METODOLOGIA

Para la realización del presente trabajo se ha realizado una tarea de investigación, relevamiento y análisis de la bibliografía que el autor ha encontrado disponible, incluyendo artículos de divulgación profesional publicados en prestigiosos medios especializados en la materia.

Como resultado de este trabajo, se desea hallar elaboraciones teóricas de autores especializados, antecedentes de casos reales y estudios estadísticos que avalen la hipótesis mencionada precedentemente.

CAPITULO I

LA FUNCION DE IMPUESTOS

A los efectos de desarrollar la investigación objeto del presente trabajo, se ha considerado conveniente analizar en primer lugar algunos conceptos que se encuentran directamente vinculados con la gestión impositiva de las empresas, la cual es llevada a cabo por aquellas personas de distintos niveles jerárquicos

que, en su conjunto, en forma directa o indirecta, constituyen lo que se denomina la “función de impuestos” de la compañía. De acuerdo a ello, a continuación se indaga acerca del rol que posee esta función y se investigan algunos lineamientos generales vinculados con la forma en que el área de impuestos de las empresas (principalmente las grandes empresas) es administrada. Se pretende asimismo constatar si estos factores podrían tener algún impacto sobre la ETR de la compañía.

El rol y alcance de la función de impuestos

Según Andreas Staubli (2006)³, se han verificado un número significativo de casos en donde la visión de la función de impuestos difiere respecto de la perspectiva que tienen otros departamentos de la organización y del propio *senior management*. Por ejemplo ¿es la función de impuestos totalmente responsable por temas impositivos de carácter operativo o sólo por desempeñarse como asesor de otro departamento o sector?

Como consecuencia de lo anterior, es importante obtener una clara definición de los roles y responsabilidades de la función de impuestos y de su comunicación a efectos de evitar malos entendidos y al mismo tiempo asegurar que la función de impuestos se focalizará efectivamente en su estrategia y satisfacer expectativas.

El papel de la función de impuestos puede dividirse en cuatro dimensiones:

- Tareas de planeamiento estratégico
- Soporte operativo
- Contabilidad y cumplimiento de obligaciones fiscales
- Gestión de la función de impuestos y sus recursos

³ Andreas Staubli, *Tax strategy* – International Tax Review 2006.

Para cada dimensión, tienen que ser definidas actividades y responsabilidades específicas. Sin embargo, la función de impuestos no podrá involucrarse con todas sus actividades con el mismo nivel de atención sino que tendrá que definir y acordar aquellas áreas con mayor prioridad.

Por otra parte, las tres áreas sobre las que la función de impuestos puede tener control, y que constituyen los elementos clave de una *estrategia impositiva* (el estudio de este concepto se realizará en el CAPITULO IV) son:

- i) *Definición de política del riesgo impositivo*
- ii) *Gestión del riesgo impositivo*
- iii) *Administración de la carga fiscal*

Según Staubli, estas áreas están estrechamente vinculadas, por lo que su estudio será abordado con mayor profundidad más adelante en el presente trabajo.

Con relación a estos tres aspectos mencionados, el principal foco del *senior management* es sin duda la carga fiscal y su impacto en las ganancias por acción [*earnings per share*].

El impuesto corporativo a las ganancias es típicamente el núcleo de la función de impuestos, siendo la tasa efectiva de impuesto sobre las utilidades financieras de la empresa (ETR) una de sus principales mediciones contables de la carga fiscal.

Gestión de costos de la función de impuestos

El costo de la función de impuestos está compuesto por el personal que se desempeña trabajando directamente para esta función, el personal de otras áreas que desarrollan tareas directamente o indirectamente vinculadas con la función de impuestos, honorarios de asesores externos y el tiempo dedicado por el *senior management*.

Conforme lo señala el autor precedentemente citado, existe una correlación entre el costo de gestionar los impuestos y la capacidad de controlar la carga tributaria y los riesgos impositivos. De modo que cuando se busca controlar los costos de la función de impuestos, es importante distinguir entre aquellas medidas tendientes a mejorar la eficiencia y las que podrían reducir el nivel de servicio que presta dicha función para toda la organización.

Staubli señala que el diseño de una estrategia impositiva apropiada contribuirá a asegurar que la función de impuestos reciba el nivel adecuado de recursos contribuyendo a la creación de valor para el accionista.

Organización del departamento de impuestos

Otro elemento importante de una estrategia de gestión impositiva lo constituye la organización del departamento de impuestos. Este aspecto depende en gran medida de la estrategia diseñada para el control de la carga impositiva así como de la política de riesgos establecida.

En términos generales, para organizar la función de impuestos existe la opción de seguir dos modelos. Uno es el modelo de casa matriz y el otro que toma como base las distintas unidades de negocios y/o las diferentes entidades legales que conforman el grupo empresarial y/o los distintos países donde dicho grupo desarrolla actividades. Si bien la tendencia actual es seguir el modelo de casa matriz, debe tenerse presente que la estructura que finalmente se establezca necesariamente debe encajar con los requerimientos del negocio en cuestión así como los aspectos impositivos críticos que la función de impuestos se proponga gestionar. La organización del departamento de impuestos debería incluir específicamente al staff de otras áreas de la compañía y también los recursos externos. Cada empresa utiliza un mix diferente de recursos internos y externos. Otro aspecto de suma importancia es definir claramente las líneas de reporte. En la mayoría de los casos la función de impuestos se encuentra trabajando aliada con la función de finanzas, pero en

ciertas ocasiones el departamento de impuestos se sienta con el área de legales. En los grupos multinacionales, históricamente el gerente de impuestos de cada una de las subsidiarias extranjeras reportaba al CFO⁴ o director de administración y finanzas local, no obstante también con un segundo reporte en paralelo [*dotted line reporting*] al director global de impuestos de casa matriz. Sin embargo, dado que la tendencia actual de las empresas es volcarse por un *management* global de impuestos, la modalidad del reporte directo al director de impuestos de casa matriz se ha expandido significativamente. Usualmente, el reporte a la casa matriz la realiza un gerente regional que concentra la gestión de impuestos de las filiales de los países bajo su jurisdicción.

Conformación del equipo de impuestos

Un factor adicional a tener en cuenta en la gestión impositiva radica en el perfil de los miembros del equipo de impuestos. En este sentido, resulta fundamental que el equipo se encuentre debidamente enfocado en la función y su conformación esté alineada con la estrategia impositiva establecida. A los efectos de mantener el equipo enfocado en la estrategia impositiva, como regla general resulta aconsejable fijar los objetivos personales de cada uno de los integrantes del equipo, elaborar una clara definición de cada puesto y diseñar un sistema de evaluaciones apropiado.

El conjunto de habilidades apropiadas de los miembros de la función de impuestos también resulta un factor clave. Poseer sólidas habilidades técnicas es un requisito básico, pero otro tipo de habilidades de las denominadas “*soft skills*” también serán cruciales para una función de impuestos destinada a administrar en forma efectiva la carga impositiva y los riesgos asociados.

Tiempo atrás sólo las habilidades técnicas solían ser consideradas importantes. Sin embargo, además de las habilidades del tipo *soft skills* mencionadas anteriormente, actualmente se requiere conocimientos adicionales en otras disciplinas tales como contabilidad, reporte, operaciones (cadena de valor y

⁴ Corresponde a las siglas del término en inglés “*Chief Financial Officer*”.

precios de transferencia), *risk management* y gestión de procesos. Por lo tanto, proveer entrenamiento interno y externo en forma regular sobre temas técnicos, desarrollar habilidades *soft*, promover la rotación para el desarrollo de nuevos talentos y la exposición a la problemática vinculada con la tributación internacional resultan elementos sumamente importantes para la implementación de cualquier estrategia impositiva a nivel corporativo.

Evaluación de desempeño de la función de impuestos

A partir de una encuesta elaborada por *PricewaterhouseCoopers* (PwC) en 2004, pueden observarse algunos datos muy interesantes en cuanto a los parámetros que influyen en la definición del criterio de evaluación de desempeño de la función de impuestos para una muestra de 29 grandes compañías de consumo masivo alrededor del mundo en un amplio rango de países.⁵

Conforme lo manifestado en el informe publicado por PwC, se solicitó a las compañías encuestadas que especificaran la performances financieras clave que determinaban el criterio aplicado para la evaluación de los miembros de la función de impuestos. Tal como era esperado por el encuestador, el principal factor para realizar la evaluación consistió en qué tan bien se gestionaba la tasa efectiva de impuesto (ETR) de la compañía (Figura 1). Otros factores importantes que fijaban la evaluación fueron los niveles de impuesto pagado, el cumplimiento de las obligaciones fiscales a término y en menor medida los costos del departamento.

Como se desprende de la Figura 1, la evaluación de desempeño del personal asignado a la función de impuestos parece ser un aspecto con una estrecha interrelación con la gestión de la ETR, por cuanto el nivel de eficacia con la que ésta se administre es, al menos en la muestra analizada, la métrica más importante para evaluar qué tan bien realiza su función el área impositiva.

⁵ PricewaterhouseCoopers, *Global Retail & Consumer Tax Benchmarking Survey 2004*.

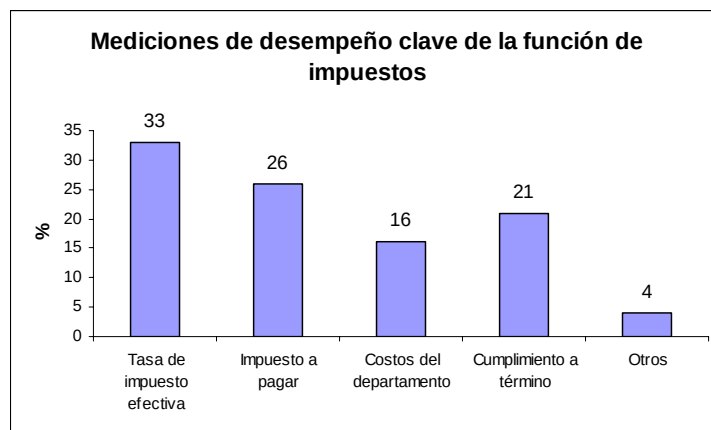


Figura 1: Evaluación de desempeño del área de impuestos
(fuente: PwC)

Por otra parte, 52% de las compañías encuestadas señalaron que los miembros de finanzas no pertenecientes a la función de impuestos eran evaluados en base a los resultados impositivos de la compañía (Figura 2).

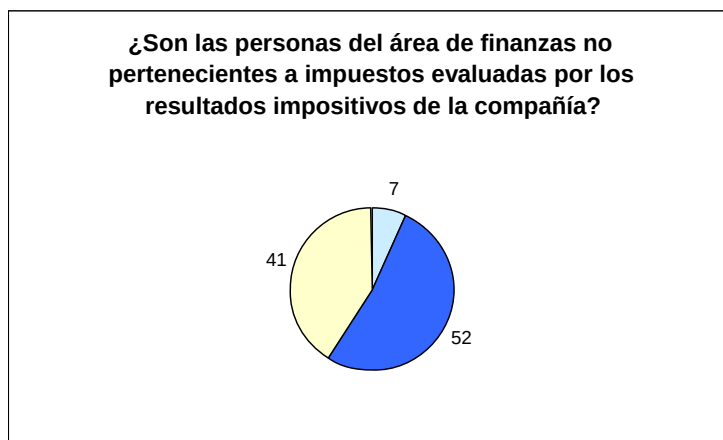


Figura 2: Evaluación de personal no perteneciente a impuestos
(fuente: PwC)

Sin perjuicio de ello, se observó que una gran proporción (más del 50%) de las remuneraciones de los CFO y directores de impuestos no dependían de los resultados impositivos de la empresa (Figura 3).

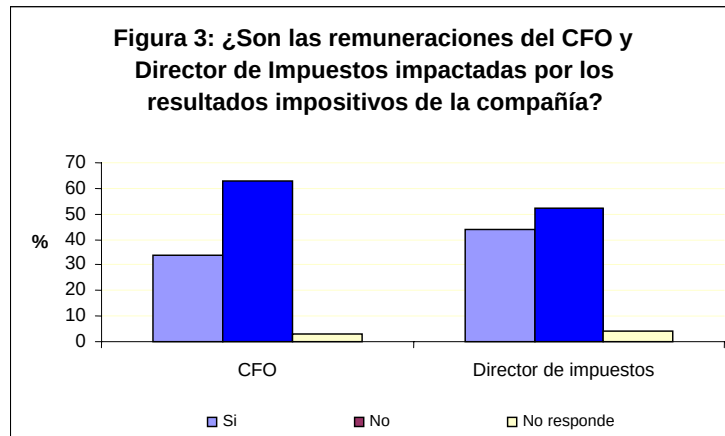


Figura 3: Resultados impositivos y remuneraciones
(fuente: PwC)

PwC dice en su informe que, si bien esto puede parecer llamativo, es muy probable que esta proporción de empresas considere que las numerosas variables que impactan en la carga de impuestos tornan dificultosa la medición de la performance de los ejecutivos que no se encuentran directamente afectados a esta función. No obstante, un número no menor de compañías, informaron que si bien no fijaban un bono anual en base a la carga de impuestos, existían importantes variaciones en su determinación como resultado de este factor.

Lo que es importante destacar es que de este estudio surge que parecería existir una correlación entre ETR más bajas y las compañías donde sus miembros de finanzas que no pertenecen al área de impuestos son evaluados por los resultados impositivos.

De todo lo anterior, queda demostrado que el modo en que la función de impuestos es administrada en términos de estructura organizativa, gestión de costos, capacitación, asignación de recursos y sistemas de evaluación de desempeño del personal podría llegar a tener un impacto en la ETR de la compañía.

Cabe concluir también que, además de la administración de la carga fiscal, la función de impuestos tiene bajo su responsabilidad (junto con el directorio) la

definición de la política de riesgo impositivo de la compañía y la gestión del mismo. Este tema es tratado en el siguiente capítulo con el propósito de intentar establecer la relación entre el riesgo impositivo y la ETR.

CAPITULO II

EL RIESGO IMPOSITIVO

En este capítulo se intenta establecer qué relación existe entre la gestión del riesgo, la formulación de la estrategia impositiva y la administración de la ETR.

Gestión del riesgo impositivo

Para Robert van der Laan (2006), la base de una buena gestión de riesgos impositivos es una política de riesgo impositivo que debe apuntar a cuáles son los riesgos estratégicos, operacionales, financieros, contables y de cumplimiento fiscal en el negocio y cuáles son las respuestas a esos riesgos impositivos, en la medida que ellos se materialicen.

Gestionar el riesgo impositivo no implica necesariamente minimizar dicho riesgo sino determinar qué nivel de éste es aceptable para la compañía, qué respuesta es requerida para el riesgo impositivo y monitorear qué respuesta está de hecho teniendo lugar. El diseño del proceso impositivo de la compañía debe describir qué procesos y procedimientos se encuentran establecidos y cuáles son los controles internos para monitorear estos riesgos impositivos que se han identificado.

La administración de los riesgos fiscales no trata sólo de documentar, sino también de asegurarse que la organización monitorea activamente esos riesgos y responde frente a ellos apropiadamente siempre y cuando ocurran. Se trata de gente, procesos y tecnología.

A la hora de analizar el rol que debe asumir la función de impuestos frente a la administración del riesgo, cabe realizar la siguiente clasificación de aquellos riesgos impositivos que pueden impactar mayormente en el valor para el accionista:

- *Riesgo de reputación*: es decir, el riesgo de que las controversias impositivas de una compañía tomen conocimiento público a través de los medios de comunicación;
- *Riesgo de flujo de fondos*: también conocido como riesgo de inspección fiscal, este riesgo está dado por la posibilidad de desembolso de grandes sumas de efectivo para pagar un impuesto determinado de oficio por la autoridad fiscal con respecto a años anteriores no prescriptos.
- *Riesgo de régimen*: se refiere a la influencia que puede tener sobre el flujo de caja un cambio en la actitud de las autoridades hacia ciertas estrategias de planeamiento impositivo o distintas tendencias de cambios normativos que puedan darse a nivel global (por ejemplo, tal como ocurre actualmente con la reducción de tasas de impuesto a la renta en casi todos los países europeos). La mayoría de las empresas calificadoras incluyen en su análisis una evaluación del ambiente de control, ya que este factor puede tener un impacto significativo sobre las decisiones del inversor y sobre el costo de capital de la compañía.

Debido a que la gestión de los riesgos impositivos es tan diversa e importante, la tendencia actual es adoptar un enfoque de gestión impositiva estructurada.

La gestión impositiva estructurada tiene como punto de partida el desarrollo de una política de riesgo impositivo y en particular la definición del grado de apetito por el riesgo en cada una de las áreas correspondientes. Se recomienda que estas definiciones sean siempre discutidas y acordadas con el *senior management* y el *board*. El riesgo puede llevar a sorpresas, rehacer estados contables, debilidades sustanciales en los procesos, una considerable carga fiscal adicional, intereses, multas, y una reputación dañada.

En segundo término se debería realizar una medición de los riesgos a los efectos de obtener un mapa y un plan para gestionar los riesgos clave.

Como siguiente paso, tendría que establecerse un plan para la comunicación interna a efectos de asegurar el conocimiento apropiado y el intercambio de información necesario sobre estas cuestiones dentro de la organización.

La cuarta fase consiste en el monitoreo y sistemas de reporte, que típicamente conlleva un esfuerzo compartido entre auditoría interna y la función de impuestos.

Finalmente, en quinto lugar, el *management* debe revisar en forma regular las políticas de riesgo impositivo así como el nivel de aversión al riesgo establecido.

Política de riesgo impositivo

En el pasado ha existido algún debate en cuanto a cómo debería verse una política de riesgo impositivo de acuerdo con las mejores prácticas de mercado. Podría por ejemplo focalizarse en cada uno de los impuestos pagados por una compañía. Del mismo modo, también podría basarse en las diferentes partes de un negocio. Sin embargo, en base a la experiencia de algunos expertos, las políticas más efectivas se focalizan en las siguientes cuatro áreas clave del riesgo impositivo:⁶

- *Riesgo transaccional* – es el riesgo que deriva de las transacciones y las actividades de planeamiento fiscal. Cuanto más inusual y menos rutinaria resulte una determinada transacción mayores serán generalmente los riesgos asociados. Adicionalmente, una implementación no llevada a cabo apropiadamente es un típico foco de riesgo impositivo.

⁶ Estas áreas se encuentran descriptas en la guía "PricewaterhouseCoopers' Tax Risk Management Guide" publicada en 2004.

- *Riesgos operacionales* – es el riesgo derivado de las operaciones de las distintas unidades de negocios y el grado en que sus actividades pueden dar lugar a una fluctuación inesperada de la carga fiscal.
- *Riesgo financiero contable y de procesos* – es el riesgo que tiene lugar en caso de errores materiales en la contabilidad y en la falta de control de los procesos dentro de la función de impuestos.
- *Riesgo de incumplimiento* – riesgo asociado con deudas y penalidades que pueden ocurrir en caso de falta de cumplimiento de presentación de una declaración jurada o en caso de errores en la preparación de las mismas.

Podría argumentarse que existe una categoría adicional consistente en el riesgo externo. Al respecto, se ha señalado que resultaría muy dificultoso definir una política en función del riesgo externo, por cuanto por su propia naturaleza esta área de riesgo se encuentra fuera del control de la organización. No obstante ello, se ha verificado que algunas empresas han incluido este factor dentro sus políticas de riesgo impositivo.

El punto clave a destacar es que, bajo este enfoque, la política de riesgo impositivo no sólo cubre todos los impuestos que alcanzan a la compañía sino también a las diferentes partes del negocio.

Cada empresa puede tener una visión diferente en cuanto al formato a conferir a la formulación de la política de riesgo. Por ejemplo, podrá utilizar un gráfico donde se muestren los límites dentro de los cuales la función de impuestos (y el resto de las áreas de un negocio) puede operar. Para cada tipo de riesgo este diagrama debería mostrar un límite inferior por debajo del cual la gestión del riesgo no es económicamente eficiente y por otro lado señalar un límite máximo, más allá del cual el personal no debería actuar sin consultar con el *board* o el comité de auditoría.

Cabe mencionar que estas políticas también suelen formularse por escrito para cada área de riesgo. Algunas de estas políticas son a nivel estratégico y otras

son de carácter operativo. Una política de riesgo fiscal debería contener ambas.

Existen varias maneras de presentar una política de riesgo fiscal. Sin importar el tipo de política de riesgo que se prefiera emplear, es importante tener en cuenta que algún tipo de documento que pueda ser compartido dentro de la organización debe ser elaborado.

Según Adrian Windsor y Jeremy Curd (2008), muchas áreas relativas a los impuestos tienen asociadas un cierto grado de incertidumbre inherente y por lo tanto las operaciones de las grandes empresas, en tanto organizaciones complejas, pueden dar lugar a costos impositivos inesperados si los controles y revisiones apropiados para la función de impuestos no son adecuadamente establecidos e incorporados como parte de los demás procesos operacionales.⁷

Estos autores sostienen que cada compañía optará por asumir determinados niveles de incertidumbre como parte de su estrategia impositiva, la cual debería ser establecida y gestionada teniendo en cuenta el perfil de administración del riesgo establecido para toda la organización en su conjunto. Este tipo de incertidumbre “conocida” puede diferenciarse de aquellos costos o riesgos impositivos no identificados o errores inherentes a las actividades del día a día de las empresas, los cuales deben ser administrados y mitigados mediante el establecimiento de controles establecidos como parte del sistema de control interno y diseño de procesos de las mismas.

Por lo tanto, concluyen Windsor y Curd, la gestión de la ETR debe ser siempre llevada a cabo a la luz de la política de administración de riesgos establecida para toda la organización. En este sentido, actualmente se considera una buena práctica que el directorio de las compañías comuniquen abiertamente a sus accionistas cuál es su enfoque respecto de la función impositiva y la manera en que los impuestos y los riesgos asociados serán administrados.

⁷ Adrian Windsor and Jeremy Curd, *Managing a company's effective tax rate* – World Tax 2009, International Tax Review.

De este modo, queda evidenciada la relevancia que tiene la gestión del riesgo impositivo en la formulación de la estrategia impositiva y administración de la ETR de la compañía.

CAPITULO III

EL CONTROL INTERNO

Se ha visto en el capítulo anterior que la administración de la ETR y la gestión del riesgo son dos aspectos que no pueden ser considerados aisladamente. Sobre la base de esta premisa, la estrategia impositiva de una organización deberá prever la implantación de los controles apropiados sobre los procesos de la función de impuestos.

Este capítulo se dedica a investigar de qué modo el control de procesos resulta aplicable a la función de impuestos y la importancia que aquél tiene en la ejecución de la estrategia impositiva. A tal efecto, se realiza un repaso del contexto histórico más reciente que ha dado lugar al dictado de normas internacionales referidas al control interno sobre los procesos administrativos y su nivel de impacto en los procesos propios de la función de impuestos.

Aplicación del control de procesos a la función de impuestos

Históricamente, el principal foco de la función de impuestos ha sido sobre sus resultados (output). Esto significa hacer foco sobre la declaración jurada de impuesto a las ganancias y demás requerimientos de presentación ante organismos fiscales. Este mismo enfoque también se había dado en la industria automotriz antes que las ideas de William Deming fueran introducidas algunas décadas atrás.

En la industria automotriz, en forma similar al enfoque que hasta hace muy poco tiempo prevalecía en materia de impuestos, el control de calidad estaba concentrado al final de la línea de producción, tomándose muestras en ese punto para verificar la posible existencia de fallas o defectos. Sin embargo, en la industria automotriz de aquellos años se descubrió que para mejorar la calidad del producto era necesario considerar no sólo el producto final sino los procesos subyacentes. Este nuevo enfoque dio lugar a lo que se denominó “Control Estadístico de Procesos” (“SPC” o *Statistical Process Control*) desarrollado por Walter A. Shewhart en los años '20.

El norteamericano William Edwards Deming (1900-1994) fue el padre de la nueva ola de la revolución industrial llamada “*integral care for the business*”. Deming desarrolló una estrategia de análisis continuo de todos los aspectos del proceso de producción con el objetivo de obtener una mejora constante de la calidad. La inspección al final de la línea nos dice cómo están yendo las cosas, pero no establece la forma de mejorarlas. Después de la Segunda Guerra Mundial, Deming presentó sus ideas a la industria automotriz en Detroit, pero hubo un total desinterés.

En los años '50 vendió sus ideas a la industria de Japón. Los japoneses quedaron muy interesados con sus ideas de calidad total [*total quality management*]. Tal es así que en Japón más tarde se creó el Premio Deming, que fue ganado por empresas como Toshiba y Matsushita Electric.⁸

En los años '70 las compañías de Estados Unidos comenzaron a preguntarse ¿por qué los consumidores norteamericanos compran productos japoneses?

Hoy en día las compañías más poderosas del mundo reconocen el valor de optimizar la calidad de los productos y servicios que proveen. Calidad total o

⁸ En 1951 se implantó en Japón el Premio Deming como premio nacional a la calidad. Este premio parte de la base del control de los resultados, entendiendo que los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa.

control de procesos, es actualmente una manera esencial y fundamental de dirigir una organización. Es un modo de pensamiento.

El método moderno de mejora de la calidad requiere la aplicación continua y progresiva de nuevos procesos, tecnología y *management*.

En estadística, el salto del control de calidad a los sistemas de control de procesos ocurrió varias décadas atrás. Este cambio de pensamiento, fue una revolución en sí mismo y tomó varios años antes que las ideas de Deming fueran globalmente adoptadas.

En este escenario, cabe preguntarse si este nuevo enfoque prevalecerá en el futuro en el contexto de los impuestos. En este sentido, aunque de manera abrupta, un primer paso (obligado) ha sido dado a partir de la entrada en vigor de la denominada “ley SOX”.

La ley Sarbanes-Oxley (SOX) y la carta de control interno

La ley *Sarbanes-Oxley* de 2002 o simplemente “*ley SOX*” (por el nombre de sus mentores, el Senador Paul Sarbanes y el Representante Michael Oxley) introduce muchas reformas que impactan en el gobierno corporativo, creando un nuevo organismo supervisor de la contabilidad, nuevas reglas de independencia del auditor, una reforma de la contabilidad corporativa, la protección del inversionista y aumenta las penas criminales y civiles por las violaciones al mercado de valores.

Los cambios introducidos con esta ley son sustanciales, obligando a las compañías que cotizan en bolsa a cambiar dramáticamente sus procedimientos de gobierno corporativo. Con respecto a los auditores de las compañías que cotizan en bolsa, les significó una revisión de todos sus compromisos. Por otro lado, sin embargo, para otras firmas de contabilidad quizás significó un negocio adicional como consecuencia de los servicios que no pudieron seguir siendo proporcionados por los auditores.

La ley SOX se aprobó básicamente para fortalecer la gobernabilidad corporativa y poder así regresar la confianza a los inversores. La norma fue aprobada en respuesta a una gran cantidad de escándalos contables y corporativos que involucraban a importantes empresas de los Estados Unidos de Norteamérica. Estos escándalos provocaron una pérdida de la confianza pública acerca de las prácticas contables y de reportes financieros.

Esta ley consta de 11 títulos o secciones, que van desde la creación de responsabilidades adicionales para los concejos directivos de las empresas, hasta sanciones penales. Asimismo, requirió a la “*Securities and Exchange Commission*” (SEC) la creación o implementación de reglamentos o lineamientos para su cumplimiento.

Entre otros aspectos, la Ley Sarbanes-Oxley estableció:

- Nuevas regulaciones para los Concejos corporativos y los comités de Auditoría.
- Nuevos estándares de responsabilidad y penas criminales para la administración corporativa.
- Nuevos estándares de independencia para los auditores externos.
- La conformación de una Junta supervisora Contable de las empresas públicas, depende del SEC y se encarga de supervisar a las firmas contables así como de generar estándares de contabilidad.
- La obligación de que los informes anuales registrados en la SEC deben contener un "Informe de Control Interno".

La SOX 404

La mayoría de las compañías que quedaron alcanzadas por las disposiciones de esta nueva ley sufrieron en particular el impacto de su Sección 404 (usualmente referida como “SOX 404”), la cual requiere un reporte anual por

parte del *management* de la empresa acerca de los controles internos y de los procesos establecidos para la emisión de reportes financieros así como una opinión por parte de los auditores [*attestation*] acerca de la exactitud de esos reportes.⁹

El Informe de control interno necesita incluir una evaluación de la eficacia de los controles internos, así como, los procedimientos del emisor para los informes financieros.

Algunas de las principales directrices a considerar en materia de controles internos son las siguientes:

- Los controles internos tienen que ser establecidos y mantenidos. Esto debe asegurar que la información material relacionada con la compañía (incluyendo las subsidiarias consolidadas) sea conocida por el oficial certificante, como asimismo, por los otros ejecutivos de la compañía;
- La eficacia de los controles internos de la compañía deben ser evaluados por el oficial certificante. El informe debería incluir sus conclusiones respecto a la eficacia de los controles internos;
- Exposición a los auditores de la compañía y al comité de auditoría de todas las deficiencias significativas de los controles internos de la compañía;
- Exposición a los auditores de la compañía y al comité de auditoría de cualquier fraude (sea o no material) que involucre a la gerencia o empleados de otra compañía que juegue un rol significativo en el sistema de control interno de la compañía;

⁹ Como parte del esfuerzo por parte de las compañías SEC para documentar sus sistemas de control interno a partir de la introducción de SOX, hizo su aparición la Interpretación N° 48 de la FASB (*Financial Accounting Standards Board*) conocida como "FIN 48", la cual intensificó el foco en la contabilidad y divulgación de las partidas impositivas de los estados contables cuyos fundamentos resultan inciertos ("*uncertain tax positions*").

- El informe debería exponer cualquier cambio producido, desde la fecha en que tales controles fueron evaluados por última vez, que pudiera afectar significativamente los controles internos de la compañía.

La SOX 404 requiere que el *management* realice una evaluación anual de la efectividad que tienen los controles internos de la empresa con respecto a la emisión de informes financieros, que informe sobre dicha evaluación y que el auditor independiente de la empresa someta la evaluación a una auditoría. Para enfrentar estos nuevos requerimientos, los Directores Generales y los Directores de Finanzas precisan de un proceso para documentar, evaluar, y monitorear eficazmente el control interno, típicamente en múltiples unidades de negocio, entidades y plataformas tecnológicas.

Se han publicado y se siguen publicando reportes con los resultados de distintas encuestas donde algunas de las grandes compañías dan a conocer al público inversor y la comunidad de negocios en general sus debilidades materiales para dar cumplimiento a la Ley Sarbanes-Oxley.

Si bien las observaciones siguen existiendo, dichos informes reflejan que el número de debilidades materiales en el control interno sobre el reporte financiero ha disminuido notoriamente durante 2007 y 2008.

Por ejemplo, de las 500 compañías más grandes, solo 11 de ellas (2,2%) han revelado durante el 2008 debilidades materiales, mostrando 14 fallas importantes en el control interno, mientras que en el 2006 cientos de compañías habían mostrado en conjunto alrededor de 900 debilidades de este tipo.

Algunos expertos opinan que el sistema de control interno en las organizaciones está mejorando. Otros, sin embargo, opinan que la rigurosidad aplicada durante los primeros años por los ejecutivos no es la misma que la utilizada durante este último año bajo análisis. Asimismo, muchos de los más versados en temas de control interno, reporte financiero y SOX están convencidos de que las fallas de fondo (esas que las compañías tenían mucho

antes de la existencia de la Ley SOX) estaban dentro de esas 900 debilidades que fueron paulatinamente corrigiéndose.

El mencionado grupo de grandes compañías que han reportado debilidades materiales pertenecen a industrias tan variadas como la automotriz, energía y seguros, entre otras. Lo que es interesante notar es que de las 14 debilidades reportadas por las 11 compañías *Fortune 500*, el mayor número de ellas tuvo su origen en impuestos. Más precisamente, la distribución de los 14 motivos que se reportaron fue la siguiente:

- Impuestos: 5
- Procedimientos contables – financieros: 3
- Temas vinculados a tecnología de la información: 1
- Reconocimiento de ganancias: 1
- Personal: 1
- Flujos de fondos: 1
- Otros vinculados a la contabilidad: 1
- “*Tone at the top*” (control a nivel entidad relacionado con la actitud de la dirección y predisposición cultural hacia el control interno): 1

En la opinión de ciertos autores, este resultado no es casual. El sistema impositivo y el cálculo de provisiones relacionadas presentan aspectos de tal complejidad que su manejo ordenado a nivel mundial implica uno de los desafíos más grandes al que una organización pueda hacer frente.¹⁰

Tal como se desprende de lo reportado por estas compañías, la introducción de la ley SOX ha tenido una gravitación notoria en la mejora de los sistemas de control interno de las empresas. De hecho, en la actualidad puede sostenerse que de un modo u otro todas las grandes compañías han definido un mecanismo de control de sus negocios. Sin embargo, la mayoría de los departamentos de impuestos no tienen previsto un esquema de control que

¹⁰ Del artículo “Está mejorando el Control Interno en las Grandes Compañías”, publicado el 12/01/2009 por Carlos Rozen, Socio de BDO Becher y Asociados Auditoría Interna y Mejora de Procesos en www.tendenciasplus.com

cubra apropiadamente los procesos de la función de impuestos, lo que da como resultado la cantidad de debilidades que se siguen reportando en de esta área. Como resultado de ello, el área de impuestos es muchas veces considerada como la denominada “caja negra”.

Pese a ello, en virtud del incremento en el foco en la función de impuestos por parte de diferentes *stakeholders*, los departamentos impositivos han comenzado a verse forzados a sacar a los impuestos fuera de esta caja negra para embeber esta función dentro del funcionamiento de toda la organización. En este camino, algunos autores proponen diferentes modelos para la implementación de los controles en el área impositiva de las empresas.

Por ejemplo, Robert van der Laan sostiene que un elemento clave en este proceso es establecer un marco de control de impuestos [*“Tax Control Framework”* o *“TCF”*]. Un modelo de TCF o de cadena de valor de impuestos puede ilustrarse del siguiente modo:¹¹



Figura 4: Modelo TCF

(fuente: International Tax Review)

En relación con este modelo, el autor mencionado precedentemente agrega que en los últimos años de la década del ochenta se desarrolló el sistema COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) como el estándar de control interno para las organizaciones. Uno de los elementos incluidos en el sistema COSO es la alineación de las actividades de control con la estrategia de negocios.

Este autor plantea que cuando se define un TCF se deben incluir todo tipo de controles. Como resultado de la ley SOX y otros requerimientos de auditoría hay una tendencia a focalizarse en los controles burocráticos. Estos controles

¹¹ Robert van der Laan, *Managing the Tax Value Chain* – International Tax Review.

son fáciles de monitorear, pero demandan tiempo y a veces son vistos como una carga para la organización. Este es el primer paso para poder demostrar que el departamento de impuestos tiene bajo su control la función de impuestos. Asimismo hará más fácil asignar recursos y presupuesto a la función de impuestos sin incrementar el perfil de riesgo de la compañía.

Sin embargo, la actitud o impronta establecida por la alta gerencia [*"tone at the top"*] también resulta un factor muy importante. Si bien difícil documentarlo, éste es un elemento fundamental para ser discutido con el *senior management* y el comité de auditoría. Muchas compañías están intentando encontrar un balance adecuado entre documentar los controles (clave) y crear un saludable ambiente de control. El foco creciente en el control y en la administración de los riesgos fiscales demuestra que es imperativo para el *board* monitorear y evaluar su TCF permanentemente y no simplemente confiar en los controles "al final de la línea".

A modo de reflexión, puede decirse que resulta evidente que el control de procesos en la función de impuestos ha comenzado a tomar una relevancia muy importante, como resultado no sólo de la sanción de la ley SOX sino también, cabe agregar, de la creciente complejidad de las operaciones de las grandes compañías a nivel internacional. A pesar de este avance, este aspecto sigue siendo una asignatura pendiente en muchos casos.

Pero además de los controles sobre los procedimientos, para gestionar la función de impuestos exitosamente y crear valor para la organización es mandatario acordar con el *senior management* una estrategia impositiva, lo cual incluye la fijación de una política de riesgos impositivos (acciones clave y recursos para ejecutar dichas acciones satisfactoriamente). Los dos capítulos siguientes se encargan de tratar estos temas.

CAPITULO IV

ESTRATEGIA IMPOSITIVA

Tal como se verá más adelante en el CAPITULO V, algunos estudios señalan que existe una fuerte correlación entre la estrategia impositiva de una compañía y su ETR. Como derivación de este hallazgo, dichos estudios dicen que en general aquellas compañías con mayor aversión al riesgo tienden a arrojar una ETR más alta, no mucho menor a la tasa promedio ponderada para el sector analizado.

Tomando esta observación como punto de partida, el presente capítulo ahonda en el análisis de lo que constituye una estrategia impositiva para una organización para luego intentar establecer su interrelación con la gestión de la ETR.

Definición de estrategia impositiva

Según Robert van de Laan, la estrategia impositiva resulta crítica a los efectos de definir y comunicar el rol de la función de impuestos dentro y fuera de la organización. La estrategia impositiva debe estar en línea y enmarcada dentro de la estrategia corporativa general y no debería, por supuesto, ser definida en forma aislada del sistema de control del negocio.¹²

A pesar de los valiosos intentos de varios autores, nadie ha logrado llegar a una definición única y estandarizada del concepto de “estrategia”. Sin embargo, la siguiente definición escrita por Alfred Chandler resulta muy útil en el contexto de este trabajo:¹³

¹² Obra op. citada en 11.

¹³ Alfred D. Chandler (1918-2007) fue historiador, profesor del MIT, John Hopkins University y Harvard y especialista en historia de los negocios y estructura de las organizaciones.

“La estrategia puede ser definida como la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar tales objetivos”.

Muchas veces la posición impositiva de la compañía no es tenida en cuenta al momento en que su estrategia es diseñada. No obstante, el total de erogaciones impositivas (incluyendo impuesto a las ganancias, impuestos al trabajo, impuestos indirectos y retenciones impositivas) representa más del 30% de las ganancias netas de una empresa. Por lo tanto, los impuestos no sólo tienen un impacto en la performance financiera de una compañía, sino también en otras áreas estratégicas tales como responsabilidad social empresaria y gobierno corporativo.

En materia impositiva, una estrategia robusta puede ser utilizada dentro de la organización para reforzar/incrementar el conocimiento/conciencia del planeamiento fiscal y los riesgos impositivos asociados, así como también para la discusión con otros *stakeholders* tales como las autoridades fiscales y analistas.

Qué significa una estrategia impositiva y qué debe contemplar ésta puede ser expresado de la siguiente manera:

*“Una estrategia impositiva es un conjunto de objetivos relacionado con las obligaciones impositivas para los próximos tres a cinco años, habiendo definido el alcance de las actividades impositivas. Apunta a crear valor incluyendo la gestión de riesgos asociados con impuestos por medio de la utilización de recursos disponibles y la creación de sinergias dentro de la organización de modo de permitir a la función de impuestos satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders de la organización”.*¹⁴

Una mayor conciencia imperante acerca de los temas de gobierno corporativo incluyendo los asuntos fiscales, un contexto de normativa impositiva a nivel

¹⁴ Eelco ME van der Enden, socio de impuestos de PwC en Países Bajos.

internacional más compleja así como la actitud de los distintos gobiernos intentando proteger sus ingresos fiscales a través de normas más restrictivas y mejorando los medios para procurar el cobro de los impuestos llevan a las compañías a tener que operar una clara estrategia impositiva, la cual contribuirá a dar sustento a los objetivos de la empresa y debería coadyuvar en el proceso de toma de decisiones. Dicha estrategia impositiva deberá ser formalmente documentada y adoptada por el directorio.

Por su parte, Andreas Staubli¹⁵ concluye que una estrategia impositiva consiste en un esquema de lo que la función de impuestos tiene que lograr y del plan para cumplir tales objetivos a partir de una determinada situación inicial. Según este autor, la estrategia impositiva es el punto de partida para determinar objetivos y prioridades para luego negociar y alocar los recursos necesarios de manera acorde. Esta estrategia debe además ser formalizada, acordada y comunicada dentro de la compañía. El documento donde se establece la estrategia impositiva debería enfocarse en cuatro o cinco áreas en base a la cual se fijarán determinados objetivos y a las que el *management* de impuestos prestará especial atención.

Staubli opina que algunos de los principales beneficios de establecer una estrategia impositiva son:

- Permite que el *senior management* incluyendo al directorio confirme que la estrategia impositiva se encuentra alineada con la estrategia de negocios;
- La estructura impositiva con sus objetivos y responsabilidades es claramente definida y ayuda a levantar el perfil de los asuntos impositivos, empujando los impuestos hacia arriba hasta alcanzar la agenda del *senior management*.
- Sirve como una base útil para facilitar la comunicación entre la función de impuestos, el personal y los asesores externos.

¹⁵ Obra op. citada en 3.

- Revisar la estrategia impositiva en forma regular permite medir las mejoras obtenidas y obliga al *management* a dar respuesta a los cambios en impuestos;
- La organización del departamento de impuestos y las distintas líneas de reporte se alinean con la estrategia impositiva formulada.

Para establecer una estrategia impositiva resulta clave el rol del responsable máximo de impuestos dentro de la organización. El resto del equipo de impuestos, incluyendo al resto del personal de la compañía afectado de algún modo a la función de impuestos tiene que contribuir a asegurar un entendimiento en común de la estrategia. Por su parte, el CFO o director de administración y finanzas usualmente proveerá un *input* a nivel general en el diseño de la estrategia de impuestos y utilizará ésta como un marco referencial para la toma de decisiones que se vinculen con asuntos impositivos así como para monitorear la performance del departamento de impuestos. La discusión de la estrategia impositiva con el directorio a veces puede proveer un punto de vista diferente y provee de mayor soporte al enfoque de la función de impuestos.

Otros agentes importantes que contribuyen al diseño de la estrategia impositiva son los asesores externos, quienes proveen *input* acerca de las mejores prácticas. Finalmente el personal de administración de riesgos y otros departamentos también puede aportar al diseño de la estrategia.

Principios para el desarrollo de la estrategia impositiva

En opinión de Andreas Staubli, existen muchas áreas a las que una estrategia impositiva podría apuntar y por supuesto estas varían de compañía en compañía. Así, según este autor, podrían mencionarse por ejemplo:

- Tasa efectiva de impuesto para fines contables (ETR)
- Tasa de impuesto pagado [*cash tax rate*]

- Tasa impositiva de la competencia
- Riesgos impositivos
- Cumplimiento de obligaciones impositivas
- Estructura corporativa
- Ética
- Reputación frente a las autoridades fiscales y la opinión pública
- Organización del departamento de impuestos
- Estructura de capital
- Costo de los recursos
- Uso de asesores externos
- Impuestos indirectos
- Asuntos impositivos de carácter operativo
- Recursos humanos
- Medición de la performance

Sin embargo, el departamento de impuestos tiene que decidir cuál de estos ítems (a veces contrapuestos) tendrán mayor prioridad y por lo tanto hacer foco en aquellas áreas donde sus recursos son mejor utilizados. Este proceso cambiará a lo largo del tiempo por cuanto una buena estrategia impositiva deberá ser dinámica y sensible a los cambios.

El rol del directorio en el diseño de la estrategia impositiva

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) enfatizó hace unos años la importancia del involucramiento del *board* en el diseño de las estrategias impositivas en compañías multinacionales, “alentando al Management y a los comités de auditoría de grandes empresas (por ejemplo,

el CEO y el directorio) a tomar mayor interés y responsabilidad en la estrategia impositiva de la compañía”.¹⁶

En su obra “*Management and Board Responsibility*”, Bernd Erle (2004) plantea que existen dos desafíos muy importantes para el directorio. Uno es asegurar la creación de un ambiente corporativo interno que maneje todas las cuestiones impositivas apropiadamente y en línea con la estrategia establecida a tal fin. El segundo es adecuar la comunicación externa atendiendo a lo que los estándares en materia de reporte internacional requieren así como la información que necesitan los *stakeholders* externos.

Según este autor, el directorio es responsable por la dirección estratégica de la compañía, por el ambiente de control, implementación de un sistema de control interno y de la comunicación con los *stakeholders*. Cada organización requerirá desarrollar su manera particular de gestionar los asuntos impositivos, ya que cada negocio posee sus propias características y restricciones.

También es función del directorio determinar la estrategia impositiva de la sociedad. A tal efecto, uno de los aspectos a considerar es el apetito por el riesgo fiscal que tenga el directorio, lo cual se verá reflejado en la actitud tomada de cara al riesgo impositivo.

Erle sostiene que existe un amplio espectro en cuanto a las orientaciones que el directorio puede adoptar en materia impositiva, conforme se ilustra en la Figura 5.¹⁷

Conforme este modelo, el directorio deberá decidir si la compañía:

- Adoptará una posición de *liderazgo* mediante el agregado de valor progresivo a través de procesos y diseños de transacciones basados en los aspectos impositivos;

¹⁶ OCDE, Final Seoul Declaration, September 2006.

¹⁷ *Tax risk Management and Board Responsibility*, Dr. Iur. Bernd Erle, Partner KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Germany. © 2004 KPMG International.

- Tomará *ventaja* mediante la implementación de planeamiento impositivo;
- Añadirá *valor* en base a explorar oportunidades de eficiencia impositiva;
- Optará por el *mantenimiento* de decisiones comerciales, respecto de las cuales no obstante se perseguirá su mejoramiento continuo a los efectos de optimizar los efectos impositivos;
- Se limitará al *cumplimiento* de las normas legales vigentes en materia fiscal.

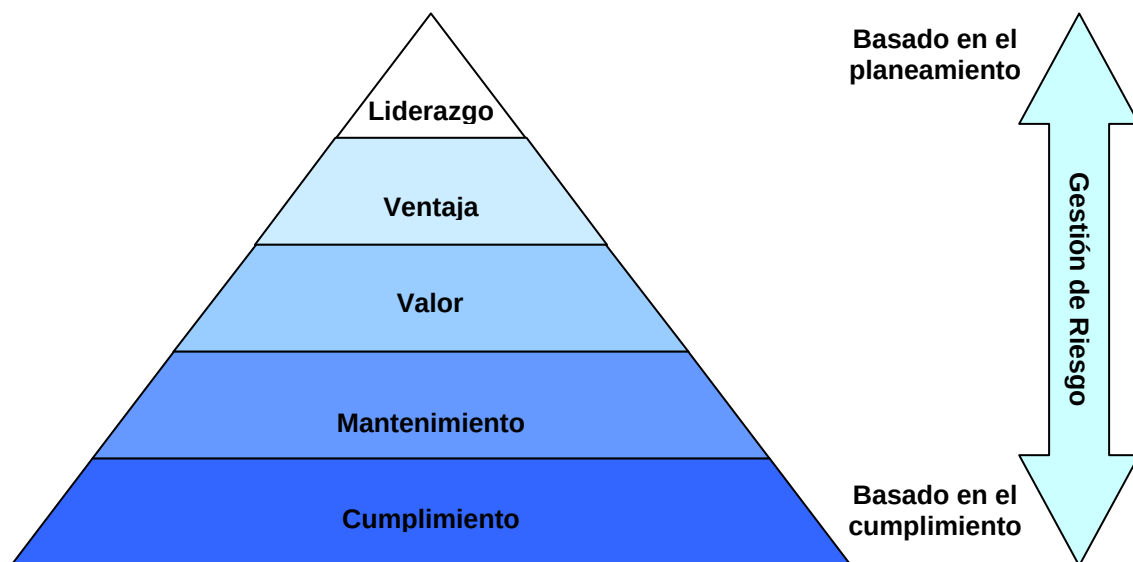


Figura 5: Orientaciones del directorio en materia de gestión impositiva
(fuente: KPMG International)

Al momento de determinar la orientación de la compañía en cuanto a la gestión impositiva se refiere, el directorio deberá tener en cuenta factores tanto internos como externos, estos últimos relacionados con el sector específico del negocio de la compañía. Los factores internos se asocian principalmente con los objetivos de la empresa y la estrategia reflejada en los procesos que conforman la actividad principal de la compañía, incluyendo compra de materias primas e insumos, provisión de servicios o producción de bienes y gestión de ventas. Por ejemplo, la decisión en cuanto a la jurisdicción en donde una compañía

multinacional localizará su planta de producción determinará –en función de la legislación vigente en el país en cuestión- el costo vinculado con los impuestos de seguridad social, los requerimientos en materia de precios de transferencia que habrá que observar y la carga por impuestos aduaneros.

Adicionalmente, factores externos tales como la evolución del mercado, posicionamiento de los competidores, expectativas de los consumidores e inversores así como las diferencias entre las legislaciones tributarias de los diferentes países donde la compañía desarrolla actividad, influirán en la orientación impositiva adoptada.

Según lo describe el Dr. Erle, al formular la estrategia impositiva surgirán algunas cuestiones que deberán ser definidas de antemano a efectos de establecer apropiadamente dicha estrategia (Figura 6).¹⁸

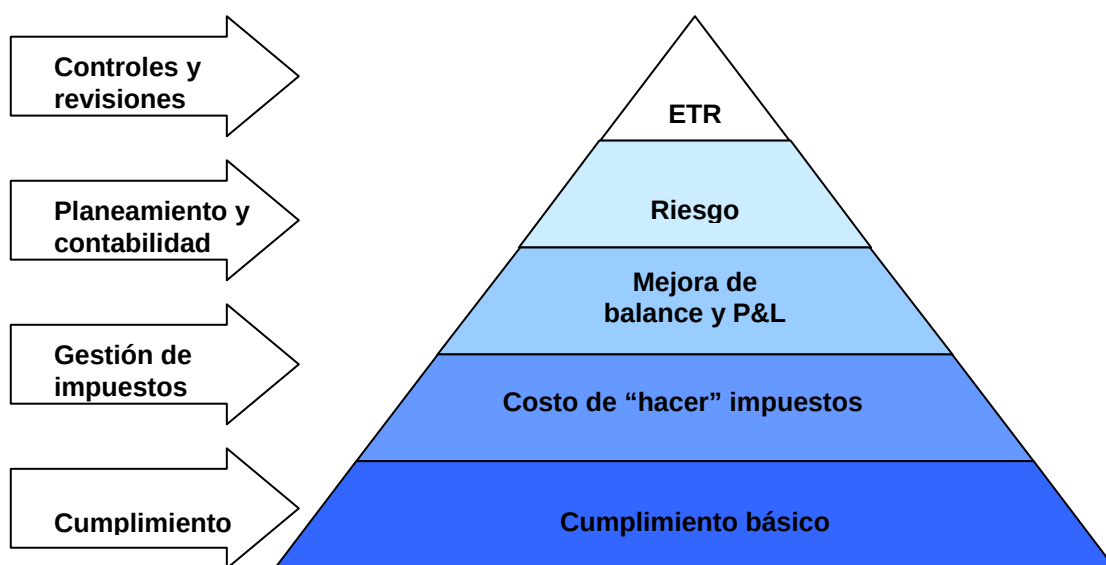


Figura 6: Formulación de la estrategia impositiva
(fuente: KPMG International)

Para las compañías multinacionales, el cumplimiento de las obligaciones impositivas no es una opción sino una obligación. En cuanto a la gestión impositiva, el aspecto más importante a considerar es el costo de dicha

¹⁸ Obra op. citada en 17.

actividad comparado con el beneficio derivado del ahorro fiscal logrado y del riesgo impositivo que es mitigado.

Por su parte, el planeamiento y la contabilidad deberían tomar en consideración los efectos sobre la hoja de balance y sobre las cuentas de ganancias y pérdidas (P&L) de la compañía. Entre estos factores se incluye la generación del activo por impuesto diferido expuesto en los estados contables, que es un factor que en sí mismo debe ser administrado. El CAPITULO V se refiere con mayor detalle a este concepto.

Tal como se trató en el CAPITULO III, los controles y las revisiones comprenderá todas aquellas acciones tendientes a asegurar que la orientación hacia el riesgo establecida por el directorio está siendo debidamente reflejada en los distintos procesos y transacciones.

Finalmente, al referirse al diagrama de la Figura 3, Bernd Erle sostiene que la ETR es un importante factor para que una compañía incremente su valor, se mantenga competitiva en el mercado y atraiga nuevos inversores.

Comunicación de la estrategia impositiva

Formalizar y comunicar debidamente la estrategia impositiva es un requerimiento ineludible en la práctica moderna de gobierno corporativo, teniendo en cuenta un escenario actual donde:

- Se verifica un marco regulatorio y requerimientos de reporte cada vez más estrictos; [ej: Ley SOX]
- Está siendo tema de debate público los aspectos éticos vinculados con la buena práctica en materia de planeamiento impositivo ("*tax planning*");
- El contexto de la tributación internacional se está tornando cada vez más complejo;

- La falta de cumplimiento fiscal conlleva no sólo la aplicación de multas sino que en algunos casos se prevén sanciones penales para los directores de la sociedad, dañando severamente la reputación de la compañía;
- Existe una conciencia creciente por la administración de la carga impositiva global de las empresas como acción tendiente a incrementar el valor para los accionistas;
- Se ha advertido desde hace unos años la necesidad de administrar el riesgo impositivo en forma prospectiva.

Se considera como estándar de “mejor práctica” formalizar la estrategia impositiva en forma comprensiva involucrando a todos los *stakeholders* a los efectos de su óptimo desarrollo. En este sentido, los elementos clave de una implementación adecuada de la estrategia impositiva son:

- Discutir las áreas donde se hará foco para administrar la carga impositiva;
- Decidir acerca del grado de aversión al riesgo y la forma de gestionar dicho riesgo;
- Alinear los costos y objetivos del departamento de impuestos con los objetivos de la estrategia impositiva que se establezca.

Sobre la base de un plan de comunicación adecuado, la función de impuestos debe procurar mantener la estrategia impositiva actualizada, en particular a través de devoluciones periódicas al *senior management* y al *board*.

El análisis que se acaba de realizar en torno a la estrategia impositiva permite apreciar la importancia de este concepto en relación con la administración de la posición fiscal de una empresa (ETR). Seguidamente se examinan los elementos claves que determinan la posición fiscal de una compañía y se intenta establecer el grado de relación de la administración de la ETR con la creación de valor para el accionista.

CAPITULO V

POSICION FISCAL DE LA COMPAÑÍA

Análisis de la posición fiscal de una compañía

El análisis de la posición fiscal de una compañía se basa en dos elementos:

- Cálculo y reconciliación de la tasa de impuesto efectiva (ETR) y
- Utilización de quebrantos impositivos

i) Cálculo y reconciliación de la tasa de impuesto efectiva (ETR)

La ETR es posiblemente uno de los parámetros más utilizados para mensurar el impacto del impuesto corporativo a la renta sobre los resultados de las compañías. Asimismo, suele ser una de las métricas más usadas en la definición de objetivos en los sistemas de evaluación de desempeño del departamento de impuestos.

La norma internacional de contabilidad IAS 12 define a la tasa de impuesto efectiva promedio como el cargo a resultados por impuesto a la renta dividido la ganancia neta contable.¹⁹

La ETR es a menudo utilizada por el directorio o el comité de auditoría para medir la performance del departamento de impuestos. La ETR también puede utilizarse como referencia para evaluar el desempeño de una empresa en comparación con sus pares. Una compañía con una ETR sustancialmente menor a la de sus competidores podría indicar un perfil de alto riesgo desde un punto de vista impositivo.

¹⁹ Norma emitida por el *International Accounting Standards Board* (IASB).

La ETR por sí sola no provee suficiente información y generalmente incluye distorsiones debidas, por ejemplo, a conceptos deducibles o no gravados, amortizaciones de llaves, etc. Estas diferencias son conocidas como “diferencias temporarias” y “diferencias permanentes” según el caso y dan lugar a lo que generalmente se denomina “activo por impuesto diferido”. En el ANEXO I se incluye una breve explicación acerca de la naturaleza y efectos de estas diferencias.

Por lo tanto, los estados contables de una empresa generalmente incluyen cierta información adicional a los efectos de brindar al lector de dichos estados financieros una mejor exposición acerca de la posición fiscal de la compañía. Una de las informaciones impositivas brindadas tanto bajo IFRS como la mayoría del resto de las normas contables en cada país es la “explicación de la relación entre el cargo a resultados de impuesto a la renta y la ganancia contable”, lo cual es usualmente llamado en la jerga “reconciliación de la tasa efectiva de impuesto a la renta”.

La ETR es calculada de cualquiera de las siguientes formas:

- Mediante una reconciliación numérica entre el cargo a resultados del impuesto a la renta y el producto de la ganancia contable multiplicada por la tasa de impuesto a la renta aplicable, mostrando la base sobre la cual esta última tasa es computada; o
- A través de una reconciliación numérica entre la tasa efectiva promedio y la tasa de impuesto aplicable, revelando también la base sobre la cual esta tasa es computada.

El propósito de la reconciliación de la ETR es básicamente explicar si la relación entre el cargo a resultados del impuesto y la ganancia contable es inusual para un ejercicio económico dado y ayudar a entender los factores más significativos que podrían afectar esa relación en los ejercicios futuros. Dichos factores pueden ser entre otros:

- Exenciones

- Gastos no deducibles
- Divergencias en los criterios de amortización de bienes tangibles e intangibles
- Utilización de quebrantos acumulados
- Efecto de créditos por impuestos análogos pagados en el extranjero

Cabe destacar que la información incluida en el cálculo de la ETR y otros ítems de la información impositiva revelada en los estados contables puede ser utilizada para determinar posibles factores de riesgo.

Una vez realizada la reconciliación de la ETR, ésta puede ser comparada con la tasa de impuesto pagada. Un monto relativamente bajo de impuesto pagado indica una divergencia entre el resultado impositivo y el contable, lo cual puede constituir una información de mucha importancia muy importante para los accionistas. En el caso de una gran diferencia entre la ETR y el impuesto pagado, tal hecho generalmente se explica por razón de un impuesto diferido o la utilización de quebrantos acumulados.

ii) Utilización de quebrantos y activos por impuesto diferido

Los activos por impuesto diferido y los quebrantos trasladables pueden ser extremadamente relevantes para la valuación de una compañía. A modo de ejemplo, cabe mencionar que un análisis de las compañías listadas en el Índice Dax-30 de Alemania muestra que el activo por impuesto diferido puede ascender fácilmente a un monto equivalente al 40% del patrimonio neto de la empresa. Este dato resulta sumamente importante, ya que significa que si el activo por impuesto diferido fuera afectado o dañando, ello equivaldría a la desaparición de casi la mitad del patrimonio neto de la compañía.

Bajo la normativa IFRS un activo por impuesto diferido debe ser reconocido en la medida que existan conceptos deducibles que generen diferencias temporarias entre el resultado impositivo y el resultado contable, ello en la medida que se considere probable que existirán en el futuro ganancias

gravadas contra las cuales dichas diferencias temporarias puedan ser utilizadas.

A los efectos de reconocer un activo impositivo diferido deberá contarse con suficiente evidencia acerca de que en el futuro habrá ganancias gravadas contra las cuales computar los quebrantos trasladables. Si las pérdidas acumuladas no son tenidas en cuenta por considerarse improbable su utilización en futuros ejercicios, tal hecho debe ser revelado en los estados contables.

La mención en los estados contables acerca de la improbable utilización de quebrantos trasladables en ejercicios futuros puede constituir evidencia suficiente para los analistas e inversores de que la compañía no espera generar ganancias en los próximos años.

Por el contrario, el agotamiento del stock de quebrantos trasladables puede implicar que la compañía deba realizar pagos más elevados de impuesto a la renta en los ejercicios económicos sucesivos. En estos casos, podrían existir oportunidades de generar un escudo fiscal [*tax shield*] sobre las futuras ganancias de la compañía, en razón de lo cual los quebrantos acumulados que pudieran existir ofrecerán un valor oculto muy significativo de llevarse adelante, por ejemplo, una fusión de empresas.

Un caso típico que ilustra lo anterior es la fusión entre Alcatel y Lucent. Luego de la fusión, las ganancias proyectadas de Alcatel fueron compensadas en la empresa continuadora con los quebrantos acumulados provenientes de Lucent de modo que la empresa resultante de la integración no pagará impuesto a la renta por los próximos años.

La gestión impositiva como fuente creadora de valor

Hasta hace un tiempo atrás los principales interesados en la posición fiscal de una compañía parecían limitarse al director de impuestos, sus asesores

impositivos y la autoridad fiscal. Según Heleen Joman-Dijkhuizen (2006), esto está en proceso de cambio ya que existe una corriente de opinión que dice que el número de *stakeholders* que tendrán interés por esta cuestión aumentará para incluir, entre otros, a los analistas e inversores.²⁰

Tal como *Henderson Global Investors* menciona en su reporte *Responsible Tax*: “El modo en que una compañía administra sus asuntos impositivos es directamente relevante para sus accionistas, influenciando de una manera muy importante los números de la contabilidad y por lo tanto la valuación de la empresa y las decisiones de inversión”.²¹

Sin embargo, parece ser que los impuestos aún no han sido tratados con el mismo foco que otros ítems de similar peso en la determinación del resultado financiero de una empresa, el cual influye directamente en la determinación del valor para el accionista y la toma de decisiones de inversión.

Un estudio realizado por PwC en 2004 muestra que una reducción del 1% sobre la tasa de impuesto pagado [*cash tax rate*] por una compañía tiene un gran impacto sobre el valor para sus accionistas. Más precisamente, dicho estudio parece predecir que una reducción del 1% de la tasa de impuesto pagado (equivalente a reducciones de la ETR de entre 1% y 1,7%, asumiendo que el componente de impuesto diferido del cargo a resultados se mantiene constante) daría lugar a incrementos en el valor de la acción en un rango de 1,4% a 2,3% según la compañía que se considere dentro de la muestra utilizada en el análisis (todas pertenecientes al sector de consumo masivo). Asimismo, el estudio muestra que el efecto de una reducción de un sólo punto porcentual en la tasa de impuesto pagado puede ser equivalente a un incremento de sus ventas de entre el 12% y el 15% a lo largo de un período de diez años.²²

²⁰ Heleen Joman-Dijkhuizen, *Tax as a driver of shareholder value* – International Tax Review

²¹ Cfr. “*Responsible Tax*” de Henderson Global Investors op. citado en 1.

²² Obra op. citada en 5.

Caída equivalente de la ETR (%)		Incremento en el valor para el accionista (%)	Incremento de las ventas requerido (%)
Compañía europea	1	1,9	15
Compañía de Reino Unido	1,4	2,3	14
Compañía de USA	1,7	1,4	12

Figura 7: Impacto de una reducción de 1% de la tasa de impuesto pagada
(fuente: PwC)

Este fenómeno ha sido confirmado por una investigación llevada a cabo por Citigroup y se lo denomina “apalancamiento impositivo” [*tax lever*]. El reporte de Citigroup dice que una pequeña reducción de la tasa del impuesto corporativo a la renta puede implicar incrementos significativos en términos de ingresos. Por lo tanto, los cambios en la tasa de impuesto a la renta pueden influir en el valor para el accionista y el valor por acción de las empresas.²³

La conclusión de ambos estudios parece ser clara: la reducción de la tasa efectiva de impuesto puede ser una herramienta muy eficiente para aumentar el valor para los accionistas.

En este contexto, cabe preguntarse si el mercado podría llegar a descontar en su valuación de una determinada compañía el impacto de una ETR relativamente baja por sospechar que o bien dicha tasa no será sostenible en el tiempo o que la misma es consecuencia de ganancias contables “infladas” artificialmente [*lower quality earnings*].²⁴

La conclusión a la que arriban Adrian Windsor y Jeremy Curd²⁵ es que no es posible dar una respuesta definitiva a esa pregunta. No obstante, existe alguna

²³ Citigroup Research, *Unlocking Tax Value Report* – 12 September 2006. Citigroup Global Markets Ltd.

²⁴ Una ETR baja implica una ganancia sujeta impuesto sustancialmente menor a la ganancia contable, lo que en opinión de algunos analistas podría ser un indicio de que los resultados financieros no son auténticos sino que han sido aumentados artificialmente.

²⁵ Obra op. citada en 7.

evidencia disponible que sugiere que el mayor valor por acción originado en una reducción de la ETR no es descontado por los inversores. Así parece comprobarse en un estudio realizado por Citigroup Investment Research (2006) sobre las empresas que componen el índice DJ Stoxx 600. Como resultado de dicha investigación no se han encontrado evidencias estadísticas que sugieran que existe correlación entre la tasa efectiva de impuesto (ETR) y el múltiplo de valuación P/E (ver Figura 8). En otras palabras, la ETR no parece tener impacto sobre el múltiplo P/E aplicable sobre las ganancias como método para valorar empresas [*earnings multiple*].

Lo que también surge de esta investigación es que los inversores no estarían descontando en sus valuaciones el valor de las mayores ganancias obtenidas por una reducción de la ETR. Es decir, el mercado no parecería ajustar el múltiplo de valuación P/E cuando una empresa modifica su ETR, de manera que todo el beneficio derivado de una reducción de la tasa se traduciría en un mayor valor para el accionista.

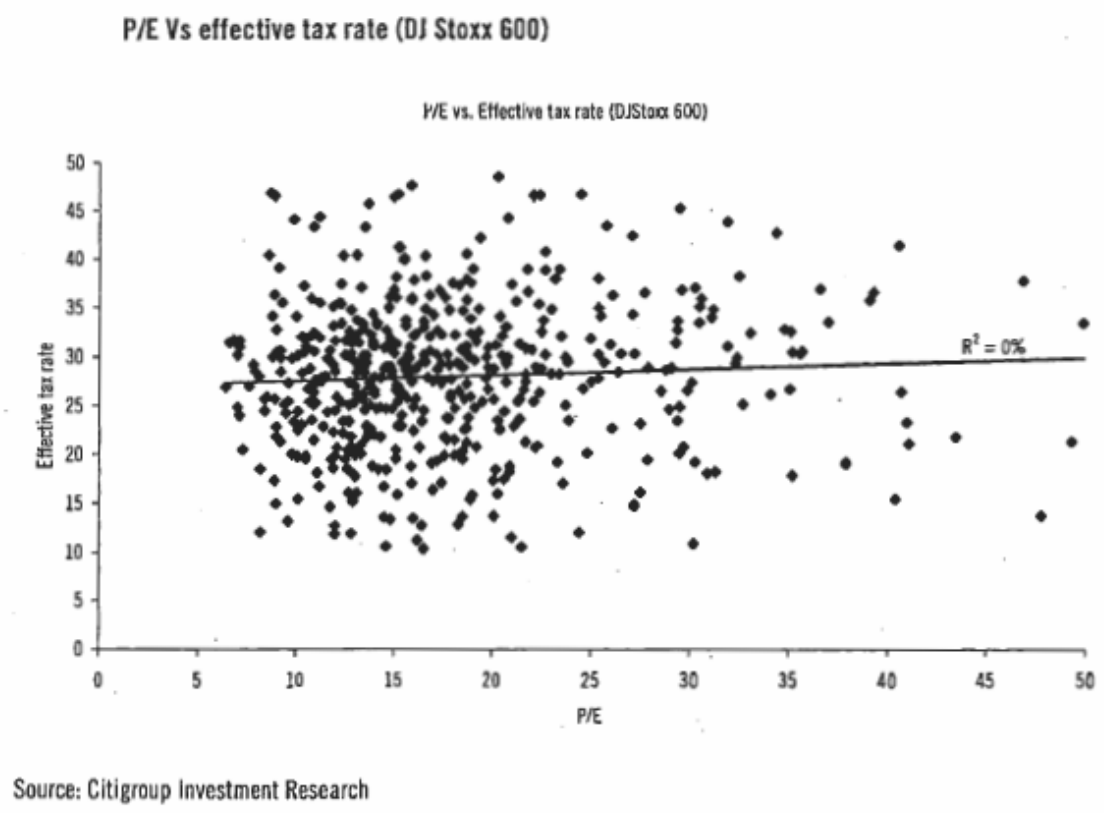


Figura 8: P/E vs. ETR
(fuente: Citigroup Investment Research)

Es importante distinguir entre aquellas acciones aisladas tendiente a reducir la ETR de manera puntual para un ejercicio fiscal determinado [*one-off opportunities*] de aquellas derivadas de la ejecución de estrategias oportunamente concebidas. En la experiencia de Adrian Windsor y Jeremy Curd, los analistas e inversores tienden a descontar cualquier beneficio derivado de una ETR volátil cuyas reducciones esporádicas se originen en acciones aisladas eventuales. De este modo, puede concluirse que sólo las reducciones de ETR sostenibles en el tiempo llevadas a cabo a través de estrategias de largo plazo serán las que agreguen valor al accionista.

Finalmente, se puede mencionar algunos ejemplos puntuales que ilustran de qué manera la posición fiscal de una compañía puede influenciar la perspectiva de los analistas e inversores y por lo tanto afectar el precio de la acción de la empresa.

Google adujo que los impuestos fueron la principal razón para no cumplir con las expectativas de los analistas con respecto a la ganancia neta por acción [*net earning per share*] del cuarto trimestre de 2005 y tuvo una caída significativa en el precio de la acción después de publicados sus resultados. La compañía había anunciado una ganancia por acción de u\$s 1,54, excluyendo el efecto del costo de las opciones sobre acciones de la empresa [*stock options*] y gastos vinculados con investigación y desarrollo, lo cual estuvo muy por debajo de la cifra de u\$s 1,76 que habían estimado previamente los analistas. Sin embargo, durante una conferencia telefónica mantenida con los analistas, el CFO de Google George Reyes manifestó que la ganancia neta por acción sufrió un impacto negativo como consecuencia de una tasa de impuesto que la empresa debió pagar más alta que la prevista. La compañía dijo que su tasa de impuesto para el último trimestre de 2005 fue 41,8%, por encima del 30% esperado, debido primordialmente a un mayor monto de gastos alocados a operaciones internacionales que por lo tanto no fueron deducidos a los efectos de la liquidación del impuesto a la renta federal en los Estados Unidos. Algunos analistas indicaron luego de la conferencia que si Google hubiera pagado

impuesto a una tasa efectiva del 30%, la ganancia por acción hubiera estado en un rango de entre u\$s 1,78 y u\$s 1,82.²⁶

Por su parte, en 2004 las acciones de Swatch cayeron 3,8% en una jornada a partir de que se publicaran en los medios una supuesta maniobra de evasión de impuesto a las ganancias y tributos aduaneros como resultado de la fijación inapropiada de sus precios de transferencia en sus operaciones de Asia-Pacífico con sede en Islas Vírgenes Británicas. Cabe aclarar que el uso inapropiado de los precios de transferencia hace que las ganancias obtenidas por una compañía sean “movidas” discrecionalmente de una jurisdicción con una alta carga impositiva a una de baja o nula tributación.²⁷

En el caso de Sligro, una compañía holandesa, un determinado beneficio impositivo que alcanzaba a esa empresa hizo elevar el precio de la acción y los analistas aumentaron a su vez el *target* de dicho precio, basados en menores tasas de impuesto aplicables en el futuro.

A modo de cierre de este capítulo, es oportuno mencionar que en el año 2006 el *Tax Council Policy Institute* emitió un reporte con los resultados de una encuesta realizada entre los directores de impuestos de las compañías *Fortune 500* en donde se consultaba si los analistas de Wall Street habían estado averiguando acerca de algún punto en particular relativo a su empresa en los últimos dos años. El resultado arrojó que el 81% había recibido algún tipo de pregunta acerca de la tasa de impuesto efectiva, mientras que el 52% respondió haber recibido consultas acerca del impacto en los cambios de la legislación impositiva. En tanto, el 26% dijo haber sido consultado acerca de la tasa efectiva de impuesto actual.

Tal como se señala en el reporte *Responsible Tax* de Henderson: “Simplemente reportar cifras vinculadas con el impuesto determinado o pagado no permite alcanzar un verdadero entendimiento del estado de situación de una compañía. Es esencial proveer a modo de contexto información adicional

²⁶ CNNMoney.com – Google: Party over, by Paul R. La Monica, 31 de Enero 31 de 2006.

²⁷ The Wall Street Journal, 13 de Agosto de 2004.

acerca de los principios y políticas aplicables y sus implicancias prácticas, de manera que el lector pueda evaluar si las cifras de impuestos que se reportan resultan verdaderamente apropiados”.

CONCLUSIONES

Una primera conclusión a la que es posible arribar es que la función de impuestos no puede seguir siendo vista en el mundo de los negocios como una “caja negra” aislada del resto de la organización.

La tendencia actual parece ir en esta dirección y se comienza a vislumbrar como idea general la de concebir a la función de impuestos de una manera más orgánica, como un subconjunto de los procesos de toda la organización. Es así que en los últimos se observa un mayor énfasis en la aplicación del control de procesos en la función de impuestos, fenómeno que además se ha visto impulsado a raíz de la sanción de la ley SOX. No obstante este cambio de tendencia, todo parece indicar que el diseño y aplicación de controles sobre los procesos de la función impositiva continúa siendo un tema sobre el que las empresas deberán seguir trabajando para su mejoramiento. Vale decir que, en lo que se refiere especialmente a las empresas sujetas a las regulaciones de la SEC, éstas deberían tener en cuenta que, en el contexto actual, las debilidades detectadas en los controles internos podrían llegar a tener un serio impacto en el mercado como consecuencia de informes adversos emitidos por sus auditores, con la consiguiente destrucción de valor para el accionista.

También merece destacarse la importancia que reviste la formulación de una estrategia impositiva para una gestión efectiva de la función de impuestos. Se ha visto que una estrategia impositiva consiste básicamente en la fijación de objetivos y prioridades que permitan asignar eficientemente los recursos necesarios para la función de impuestos.

Con relación a este concepto, un hallazgo que resulta llamativo es que algunos estudios señalan que existe una fuerte correlación entre la estrategia impositiva

de una compañía y su ETR. Como derivación de este fenómeno, dichos estudios dicen que en general aquellas compañías con mayor aversión al riesgo tienden a arrojar una ETR más alta. Se puede deducir consecuentemente que la falta de una adecuada elaboración y comunicación de una política de riesgo podría neutralizar el efecto del mayor valor creado para el accionista por cualquier reducción de la ETR. De este modo, las empresas deberían tener presente que la gestión de la ETR sólo será efectiva como herramienta de generación de valor en la medida que la misma se realice de manera sostenible dentro del marco de una adecuada política de administración del riesgo previamente establecida.

En síntesis, la definición de una estrategia impositiva, la formulación de una política de riesgo impositivo y el diseño de los controles sobre los procedimientos son cuestiones que resultan fundamentales para administrar la posición fiscal de una compañía de manera eficaz

La gestión impositiva parece jugar un rol muy importante en el proceso de creación de valor de las empresas. Como se ha visto, el modo en que la función de impuestos es administrada en términos de estructura organizativa, gestión de costos, capacitación, asignación de recursos y sistemas de evaluación de desempeño del personal parece tener un cierto nivel de influencia en la determinación de la ETR de la compañía.

Parecería ser que las mayores ganancias obtenidas por una reducción de la ETR no son descontadas por los inversores o analistas al valorar una empresa, por lo que se concluye que una reducción sostenible de la ETR de una compañía daría lugar a un incremento de valor para sus accionistas, lo que confirmaría la hipótesis que constituye el punto de partida de esta tesis.

El presente trabajo pone de manifiesto la importancia del *tax management* como parte de la administración general de las empresas. Esta tesis además da la oportunidad de abrir el debate acerca del perfil y formación académica que deberán poseer los ejecutivos clave que tendrán a su cargo liderar la función de impuestos de las empresas en un futuro cercano. Expresiones tales

como “control de procesos”, “valoración y gestión del riesgo”, “diseño de estrategia”, “administración de la tasa efectiva”, “creación de valor para el accionista”, entre otros, comenzarán a formar parte del vocabulario cotidiano de los equipos que conforman la función de impuestos.

En vista de todo lo anterior, el *senior management* de las grandes empresas deberá estar dispuesto y preparado para incorporar a la gestión estratégica de la función de impuestos como un tema prioritario en su agenda. Se espera que este trabajo sea tenido en cuenta como parte de un marco de referencia teórico al que los gerentes generales y miembros del directorio de las compañías podrían acudir para alcanzar dicho propósito.

BIBLIOGRAFIA

- Adrian Windsor and Jeremy Curd, *Managing a company's effective tax rate* – World Tax 2009, International Tax Review, ©Euromoney Institutional Investor PLC, 2008 ISSN 0958-7594.
- Andreas Staubli, *Tax strategy* – International Tax Review, ©Euromoney Institutional Investor PLC, 2006. ISSN 0958-7594
- Citigroup Investment Research, *Unlocking Tax Value* Report – 12 September 2006. Citigroup Global Markets Ltd.
- Doernberg Richard L., *International Taxation in a Nutshell* – Thomson West, ©West Publishing Co. 1989, 1993, 1997, 1999 ISBN 978-0-314-19424-4
- Dr. Iur. Bernd Erle, Partner KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Germany, *Tax risk Management and Board Responsibility*, © 2004 KPMG International.
- Heleen Joman-Dijkhuizen, *Tax as a driver of shareholder value* – International Tax Review, ©Euromoney Institutional Investor PLC, 2006. ISSN 0958-7594
- Henderson Global Investors, *Responsible Tax* report – October 2005
- OCDE, *Final Seoul Declaration*, September 2006.
- PricewaterhouseCoopers, *Global Retail & Consumer Tax Benchmarking Survey* – 2004, ©PricewaterhouseCoopers LLP 2004.
- Robert van der Laan, *Managing the Tax Value Chain* – International Tax Review, ©Euromoney Institutional Investor PLC, 2006. ISSN 0958-7594
- Tony Elgood, *Tax-risk policy* – International Tax Review, ©Euromoney Institutional Investor PLC, 2006. ISSN 0958-7594

ANEXO I

Diferencias entre las normas impositivas y contables:

Las diferencias entre las normas impositivas y las contables en lo relativo al cómputo de ingresos y gastos pueden ser de dos tipos temporarias (DT) y permanentes (DP).

Diferencias Temporarias (DT): Se motivan en la existencia de hechos generadores de ingresos o gastos que la legislación impositiva obliga o admite tratar en ejercicios distintos de aquellos en los que inciden contablemente. Esto implica que una diferencia producida en un ejercicio estará sujeta a reversión en otro.

Diferencias Permanentes (DP): Se producen cuando existen ingresos o egresos contables que no son admitidos como tales por la legislación impositiva, o en caso contrario, cuando resultados positivos o negativos en la legislación tributaria no constituyen ganancias o pérdidas contables. Las diferencias permanentes que se producen en un ejercicio no están sujetas a modificación en periodos futuros, es decir son irreversibles.

De lo señalado precedentemente se desprende que el impuesto a las ganancias a imputar a un ejercicio será:

$$IG = (RC - DP) \times T$$

Donde:

IG: impuesto a las ganancias

RC: resultado contable

DP: diferencias permanentes

T: tasa

A su vez:

$$DT = (RC - DP) - RI$$

Donde:

DT: diferencias temporarias

RI: resultado impositivo

Y por ende

$$EF = DT \times T$$

Donde:

EF: efecto fiscal de las diferencias transitorias