



Optimización tributaria: clave para asegurar el éxito sostenible de las empresas

Perspectivas de la Alta Dirección en México
20.º aniversario

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas
de la Alta
Dirección**

KPMG México

Desde su lanzamiento y primera publicación, nuestro estudio *Perspectivas de la Alta Dirección en México* ha fungido como fuente clave de análisis para conocer las prioridades, opiniones y experiencias de las y los líderes empresariales del territorio nacional, recopilando datos sobre los temas críticos que impactan a las organizaciones.

Tras estos 20 años, el entorno tributario ha experimentado cambios significativos, por lo que este aniversario representa una gran oportunidad para analizar las tendencias históricas, observar cómo han evolucionado las prioridades de la Alta Dirección en términos fiscales y explorar las expectativas a futuro.

Reformas regulatorias

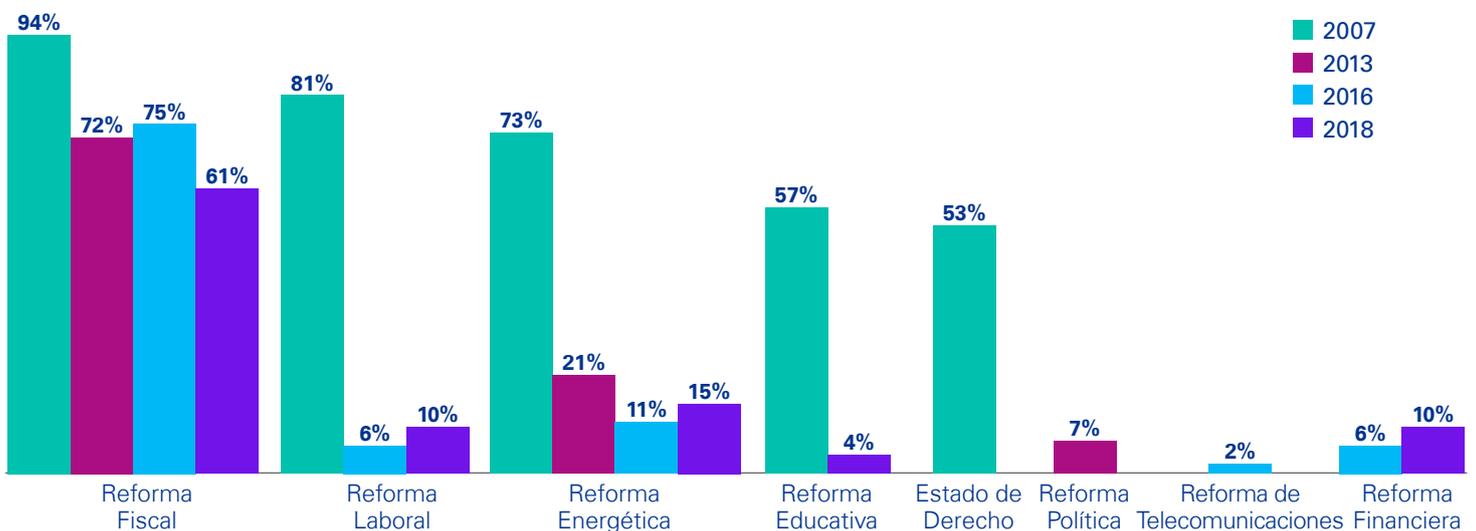
Como antecedente, desde 2005, ya se habían incorporado disposiciones en materia de capitalización delgada (*thin cap*), las cuales limitaban la deducibilidad de intereses entre partes relacionadas, representando un primer paso hacia la optimización fiscal.

En nuestro estudio, a partir de 2007, las reformas regulatorias han sido identificadas de manera consistente como un factor crítico para mejorar la competitividad en México, lo que refleja una clara percepción de la Alta Dirección sobre la importancia de las transformaciones estructurales para adaptarse a las necesidades del entorno global.

Al respecto, 94% de las organizaciones han identificado la reforma fiscal como un tema prioritario en México, la cual destaca predominantemente en comparación con otras reformas, como las laborales, energéticas, educativas, entre otras.

Como podemos observar en la siguiente gráfica, esta tendencia también estuvo presente en años posteriores: 72% en 2013, 75% en 2016 y 61% en 2018.

¿Cuáles considera que son las reformas estructurales que México requiere?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, Amece, 2007, y *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2013, 2016 y 2018.





Al analizar los resultados de las primeras ediciones del estudio, podemos concluir que las empresas buscaban mejorar la recaudación nacional mediante un enfoque basado en impuestos indirectos, como el impuesto al valor agregado (IVA), con tasas potencialmente más altas que las de los impuestos directos, como el impuesto sobre la renta (ISR).

Sin embargo, en 2008, entró en vigor el impuesto empresarial a tasa única (IETU), un impuesto directo adicional que desapareció en 2014, abrogándose la Ley del Impuesto al Activo. También se implementó el impuesto a los depósitos en efectivo (IDE) que comenzó con una tasa de 2% y luego llegó a 3% para desaparecer en 2014. Además, se establecieron restricciones para la exención en la enajenación de acciones en la bolsa de valores para aquellas personas que formaran parte del grupo de control.

Por otro lado, la tasa del ISR corporativa subió de 28% a 30% de forma transitoria, con la intención de que se redujera nuevamente para 2014, lo cual no ocurrió; se acotó la consolidación fiscal a un diferimiento de cinco años, tras el cual debía pagarse el ISR diferido, y la tasa general del IVA únicamente aumentó a 16%.

Posteriormente, entre 2014 y 2022, los distintos cambios globales impulsados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) generaron nuevas expectativas en los grupos empresariales sobre la implementación y adopción de las reformas en México, ocasionando que sus estrategias comenzaran a evolucionar, pasando de un enfoque de optimización de la tasa efectiva del impuesto hacia una gestión más integral del riesgo fiscal.

Asimismo, se incorporaron las primeras medidas de la iniciativa BEPS 1.0, que restringieron las deducciones de pagos de regalías, intereses y asistencia técnica a partes relacionadas extranjeras. Igualmente, se reforzaron las reglas de este proyecto con restricciones adicionales a

las deducciones para entidades transparentes, mecanismos híbridos, acuerdos estructurados, así como una limitación a la deducción de intereses netos que excedieran 30% de la utilidad fiscal ajustada.

En el ámbito local, en 2014, se promulgó una nueva Ley del ISR, que incorporaba los siguientes cambios relevantes:

 <p>Eliminación de la consolidación fiscal, otorgando una transición de cinco años para pagar el ISR diferido</p>	 <p>Establecimiento de retención de 10% sobre dividendos para personas físicas y no residentes</p>	 <p>Limitación a las deducciones de prestaciones exentas y donativos</p>	 <p>Modificación de las reglas del régimen aplicable a maquiladoras</p>
--	---	--	--





Por otra parte, en 2016, se introdujeron nuevos esquemas de incentivos fiscales para proyectos de inversión en energía e infraestructura, como Fibra-E y CerPis, nuevas obligaciones de precios de transferencia, como Master File, Local File y Country by Country, así como disposiciones en materia de razón de negocios y revelación de esquemas reportables.

En años más recientes, de 2020 a 2022, también se implementaron cambios clave, como la aplicación del IVA en servicios digitales a través de plataformas tecnológicas, la reforma integral en materia de subcontratación laboral y nuevas reglas de cumplimiento sobre beneficiarios controladores.

Todos estos ajustes han sido fundamentales, ya que, hoy más que nunca, las organizaciones deben cumplir con sus obligaciones tributarias de forma precisa y oportuna para evitar riesgos como multas, penalizaciones o auditorías, que representen un impacto financiero considerable.

¿Qué debe incluir una reforma fiscal para cumplir con las expectativas de la Alta Dirección? Existen tres aspectos fundamentales que deben considerarse:

1. Migración hacia impuestos indirectos

A nivel global, las tasas del IVA y del impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS) tienden a incrementarse, pues, al ser impuestos indirectos, son relativamente fáciles de recaudar por parte de la autoridad, así como de cumplir por parte de los contribuyentes, ya que se pagan al momento del consumo.

Lo anterior, en contraste con los impuestos directos como el ISR, el IETU y el impuesto al activo, el cual complejizaba la determinación de los impuestos basados en ingresos devengados contablemente.

En este sentido, la diferencia entre los impuestos directos e indirectos radica en que, en el caso particular del ISR, los ingresos se determinan conforme se prestan los servicios, independientemente de si el pago ha sido recibido o no, mientras que, para el IVA, el impuesto se genera solo cuando se efectúa el cobro.

Por lo tanto, registrar los ingresos de ambos tipos de impuesto representa un desafío crítico para las empresas que prestan servicios, ya que deben documentarse de manera distinta, lo que genera complicaciones adicionales en términos de cumplimiento.

2. Incremento de la base de contribuyentes

A saber, México es uno de los países con menor recaudación fiscal en relación con su producto interno bruto (PIB), la cual ronda actualmente en 16%, una de las cifras más bajas entre los países de la OCDE.

En este sentido, las reformas estructurales han buscado reducir la presión sobre los contribuyentes cautivos, mejor conocidos como “empresas formales”, así como las plantillas asalariadas, quienes pagan de manera constante y activa sus impuestos, sin que necesariamente la base de contribuyentes crezca de manera significativa.

Al respecto, durante los últimos 20 años, los diferentes gobiernos han implementado distintas iniciativas para impulsar que más personas lleguen a la formalidad, pero esto sigue siendo un reto considerable desde el punto de vista de la Alta Dirección.

3. Implementación de las directrices de la OCDE

A saber, la OCDE emite directrices que posteriormente se discuten y adoptan mediante los procesos legislativos de cada país. En el caso particular de México, se ha criticado que la implementación de estas recomendaciones ha sido parcial, adoptando únicamente los requisitos limitativos para deducciones, sin incorporar el paquete completo de compromisos, responsabilidades y beneficios que proponía la OCDE.

Lo anterior, sin duda, ha generado una mayor presión en la gestión tributaria de las empresas, ya que no se reciben los beneficios de un entorno fiscal más justo y competitivo que se contemplaban en las directrices originales.



Desafíos regulatorios y su influencia en la competitividad

En cuanto a los principales desafíos regulatorios para implementar las reformas estructurales, se encuentra la composición, alineación y colaboración entre las instancias legislativas en México para llevar a cabo los cambios necesarios y cumplir con los objetivos propuestos.

A pesar de este reto, en 2012 se consiguió cierto avance, derivado de un acuerdo nacional que permitió impulsar reformas estructurales importantes, como la energética.

Por su parte, es importante destacar que durante la pandemia de COVID-19, la mayoría de los países implementaron medidas regulatorias para ofrecer incentivos fiscales y aliviar la carga tributaria de las empresas e industrias más afectadas; sin embargo, en México este enfoque fue diferente, lo que evitó un exceso de deuda y temas de recesión, pero generó una presión significativa sobre la competitividad de las organizaciones.

Asimismo, en 2024 y hacia el futuro, el *nearshoring* implica un desafío particular, ya que, desde el punto de vista regulatorio, no se ha puesto de manifiesto un impulso significativo para atraer mayor inversión extranjera al país, a pesar de que nuestra geografía representa en sí misma una ventana de oportunidad valiosa, que le permitiría a las empresas ser mucho más competitivas a nivel nacional e internacional.



Optimización de costos

A lo largo de los años, hemos observado cómo nuevos factores tributarios han emergido para contribuir significativamente en la generación de utilidades de las organizaciones. Elementos como la tasa fiscal efectiva, el *outsourcing* y la incorporación de tecnologías avanzadas han transformado la forma en que las empresas optimizan sus costos.

En 2009, 10% de las organizaciones señalaron al *outsourcing* como el factor prioritario para generar mayores utilidades en los siguientes tres años, y a partir de ese momento se mantuvo como un aspecto relevante, pero cambiante en términos porcentuales:



Asimismo, durante 2017 se incluyó la variable "hacer eficiente la tasa fiscal efectiva", la cual fue destacada por 16% de las empresas en 2018.

Además de estos desarrollos, el panorama tributario en México ha estado marcado, primordialmente, por la implementación de la facturación electrónica digital, una herramienta que ha transformado significativamente la recaudación fiscal.

Aunque Chile fue el primer país en adoptar esta tecnología en 2003, México inició su implementación en 2004, conmemorando ahora dos décadas de facturación electrónica. A saber, inicialmente se introdujo como un sistema de facturación digital, que después evolucionó a la facturación digital por internet y, finalmente, al comprobante fiscal digital por internet (CFDI) que conocemos hoy en día.

Esta evolución ha permitido una recaudación fiscal mucho más eficiente y un proceso de pago de impuestos más ágil para los contribuyentes, ya que, previo a esa evolución, las auditorías fiscales solían presentar un rezago de hasta cinco años, lo que resultaba costoso y complicado tanto para la Alta Dirección como para las autoridades fiscales, ya que los contribuyentes tenían que recordar y justificar transacciones de años anteriores, lo que frecuentemente resultaba en ineficiencias y costos adicionales.

Actualmente, gracias a la facturación electrónica, las auditorías pueden realizarse en tiempo real; es decir, si un contribuyente omite un pago, las autoridades pueden detectarlo y hacer un seguimiento en cuestión de semanas o meses, además de que ha facilitado el manejo de la información al precargar datos relevantes, como gastos y deducciones, permitiendo a los contribuyentes revisarlos con mayor facilidad.

Por lo tanto, este avance tecnológico ha sido uno de los desarrollos más importantes en la estrategia empresarial y fiscal, ya que facilita una administración tributaria más eficiente y transparente.

Por otro lado, México no solo ha experimentado estos beneficios, sino que también ha servido como modelo para otros países en América Latina, quienes han buscado la experiencia de nuestro país para implementar sus propios sistemas de facturación electrónica, reconociendo el impacto positivo que esta tecnología puede tener en la administración tributaria y en la estrategia empresarial.

Es importante destacar que la implementación de la facturación electrónica permite que las autoridades tengan acceso a todos los CFDI emitidos y recibidos por los contribuyentes, lo que facilita la determinación del ISR; sin embargo, el IVA aún no se ha integrado completamente debido a restricciones como el secreto bancario y la necesidad de conciliar con estados de cuenta.

Por lo tanto, se espera que la evolución futura del sistema tributario lleve también una mayor automatización en la gestión del IVA, enfocándose

en la conciliación oportuna entre los registros del contribuyente y los datos que posee la autoridad.

Manteniendo la mira a futuro, el desarrollo tributario seguirá enfrentando nuevos desafíos y oportunidades, entre los cuales se encuentra la propuesta de la OCDE de implementar un impuesto mínimo global, el cual impactará tanto a las empresas en México que operan en el extranjero, como a las organizaciones extranjeras que se desarrollan en nuestro país.

Además, hemos observado una creciente integración de innovación y tecnología avanzada como la inteligencia artificial (IA) en la planeación fiscal de las compañías y de las autoridades, que promete transformar aún más el panorama tributario, pero facilitando una gestión fiscal más eficiente ante los nuevos desafíos globales.



Tecnología para el cumplimiento

A lo largo de estas dos décadas, los cambios regulatorios han representado una amenaza constante para las organizaciones, junto con la evolución de otros factores de riesgo; sin embargo, las empresas han sabido adaptarse, y la tecnología ha jugado un papel fundamental en este proceso.

oportunidad, mientras que los cambios regulatorios eran percibidos como una amenaza (26%). Esta tendencia se replicó en ediciones posteriores del estudio, como se muestra a continuación:

Al respecto, en 2007, 67% de las organizaciones consideraban la nueva tecnología como una

Año	Oportunidad		Amenaza	
2009	Nueva tecnología	69%	Cambios regulatorios	52%
2013	Nueva tecnología	72%	Cambios regulatorios	55%
2018	Tecnología como disruptor del modelo de negocio	60%	Cambios regulatorios	67%

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.





En este contexto, la tecnología ha sido esencial para gestionar los cambios regulatorios y facilitar la adaptación a nuevas normativas, al permitir que la función de Impuestos sea más eficiente, por lo que muchas empresas están empezando a transformar sus áreas fiscales para aprovechar estos avances.

Anteriormente, las compañías contaban con departamentos amplios dedicados a las auditorías fiscales, mientras que ahora están buscando formas de desarrollar o adquirir tecnología interna que les permita gestionar mejor sus obligaciones para optimizar recursos y procesos.

Un factor positivo que hemos observado con el paso del tiempo es que la tecnología se ha ido democratizando, lo que ha facilitado el tener acceso a ella; es decir, aunque puede ser costoso desarrollar tecnología propia, el costo de adquirir soluciones ya existentes ha disminuido, favoreciendo su adopción generalizada.

En este sentido, la Alta Dirección enfrenta una decisión clave en cuanto a la tecnología para cumplir con los cambios regulatorios: invertir internamente, buscar el apoyo de un tercero o externalizar la función de cumplimiento fiscal.

Lo anterior puede estar relacionado con la evolución simultánea de la tecnología y los cambios regulatorios que pueden complicar el proceso, considerando que, al desarrollar una nueva tecnología, se debe realizar un análisis de riesgos, implementar soluciones y revisar su efectividad, lo cual llega a implicar semanas o incluso meses, y para cuando esto se concluye, es posible que ya hayan surgido nuevas normativas, provocando que las empresas deban reevaluar y ajustar la tecnología para que cumpla con las disposiciones y necesidades.

Cabe destacar que, para las grandes organizaciones que prestan servicios a múltiples clientes, este enfoque puede ser efectivo debido a la escala y necesidades que manejan; sin embargo, para empresas más pequeñas, no siempre resulta rentable, ya que los cambios regulatorios frecuentes pueden obligarles a adaptar nuevamente su tecnología, incrementando los costos operativos.

Por otro lado, en el país se ha anunciado que no habrá una reforma fiscal el primer año de la nueva administración federal, lo que puede ser visto como algo positivo por las empresas, al implicar menos cambios regulatorios a corto plazo, pero también puede representar un reto, ya que es probable que las auditorías fiscales y el cobro efectivo de impuestos sigan siendo la base de la actividad recaudatoria.



Soluciones tecnológicas para el cumplimiento

En cuanto a las soluciones tecnológicas que se han vuelto esenciales en el proceso tributario, destaca el uso de herramientas que permiten descargar y conciliar los CFDI en los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) y contables de las empresas, lo que facilita una mayor eficiencia de detección de riesgos fiscales y el cálculo de los impuestos.

Estas herramientas no solo ayudan a las compañías a ser más eficientes, sino que también resultan beneficiosas durante las auditorías fiscales, ya que los contribuyentes que las emplean pueden generar expedientes de manera más precisa y ágil.

Otra tecnología clave es la que se utiliza para controlar las llamadas "listas negras" emitidas por la autoridad fiscal, las cuales incluyen a los contribuyentes que, por alguna razón, no están en orden con sus obligaciones, lo que representa un riesgo para las organizaciones, ya que cualquier gasto asociado con estos contribuyentes no sería deducible ni autorizado por la autoridad fiscal.

Este sistema automatizado resulta de valor al revisar los registros contables de los últimos cinco años y notificar de manera oportuna a la Alta Dirección sobre los posibles riesgos fiscales relacionados.

Sin duda, estas soluciones, junto con otras diseñadas específicamente para sectores como el financiero, bancario y asegurador, han sido fundamentales en la gestión tributaria actual.

En conclusión, en el marco del 20.º aniversario del estudio, resulta esencial seguir reflexionando sobre cómo la evolución tecnológica ha influido en el panorama tributario, ya que este análisis nos permite observar no solo los avances y cambios en el sector, sino también cómo estos han interactuado ante eventos globales críticos, como la pandemia de influenza AH1N1 en 2009 y el COVID-19 en 2020.

A saber, durante la crisis de la AH1N1, México experimentó una interrupción de la recaudación de impuestos aproximadamente durante un mes, debido a la falta de mecanismos eficientes para realizar pagos sin acudir físicamente a las oficinas. En contraste, durante COVID-19, los impuestos siguieron recaudándose sin interrupciones, gracias a los avances tecnológicos implementados.

De hecho, aunque hubo solicitudes de prórrogas debido a que los equipos fiscales estaban trabajando desde casa mientras se llevaba a cabo una migración tecnológica, México, a diferencia de otros países de la región, mantuvo su capacidad recaudatoria.

Esta capacidad de adaptación destaca el papel crucial que jugó la tecnología en la resiliencia del sistema tributario, e incluso ahora, muchos departamentos fiscales siguen operando de manera remota, lo que ha impulsado la necesidad de fortalecer la ciberseguridad, particularmente en torno al manejo de información sensible y confidencial.

Lo anterior se convierte en una gran oportunidad para mejorar la eficiencia, aunque también se percibe como un riesgo. La clave para equilibrar ambas dimensiones estará en cómo las empresas y autoridades logran transformar ese riesgo en una oportunidad.

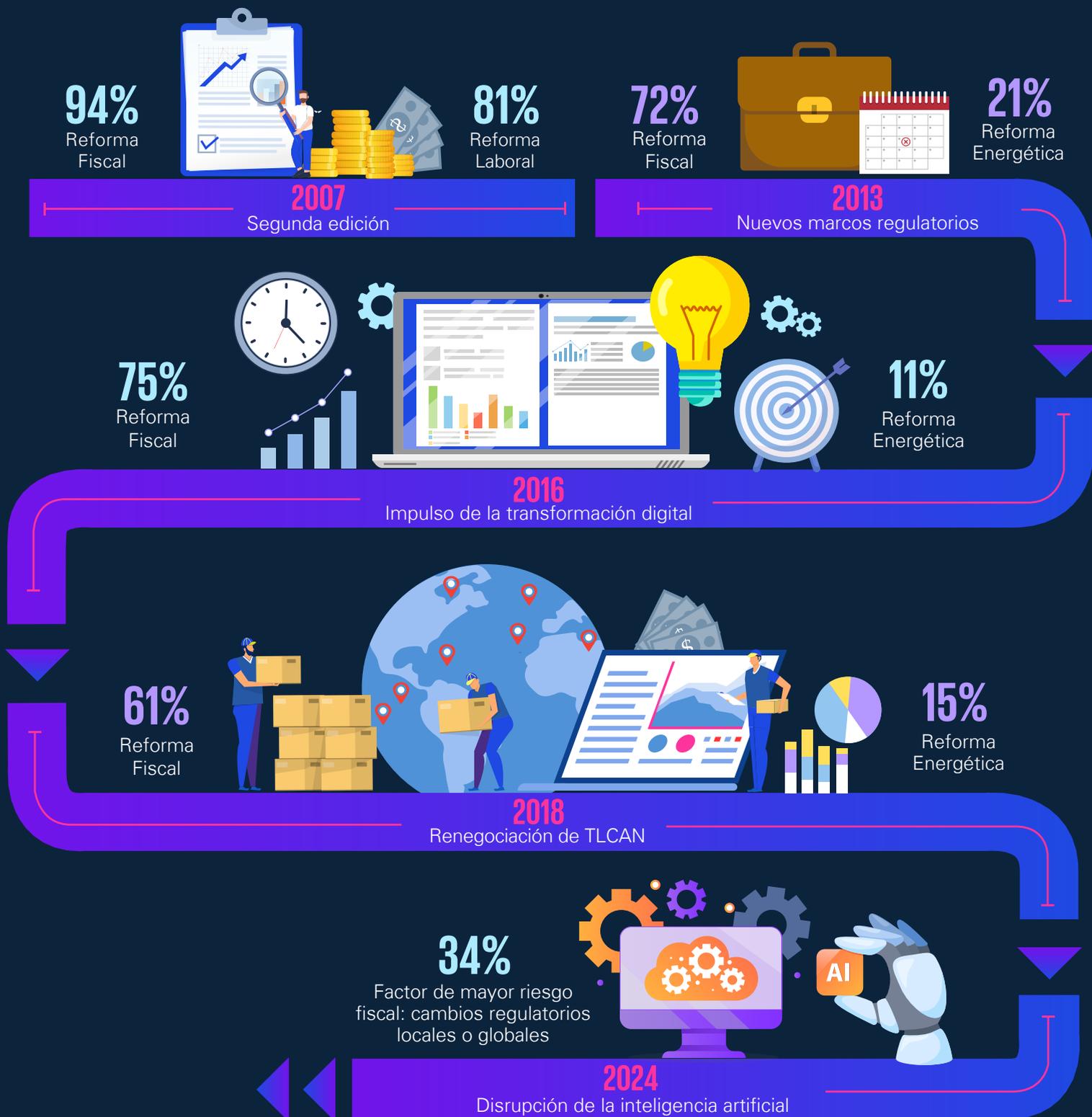
Finalmente, no podemos ignorar el impacto de la IA, ya que, aunque hemos avanzado significativamente en los últimos 20 años, la evolución tecnológica en el ámbito fiscal está lejos de terminar, por lo que, en los próximos años, es probable que estos avances ocurran a un ritmo mucho más acelerado, lo que exige que las empresas y autoridades se mantengan a la vanguardia en el uso de nuevas herramientas y soluciones digitales.



Perspectivas de la Alta Dirección en México – 20 años

Optimización tributaria: clave para asegurar el éxito sostenible de las empresas

Reformas estructurales clave para el desarrollo de México a lo largo de 20 años:



Reflexión

En los últimos 20 años, las estrategias de la Alta Dirección se han adaptado continuamente a las reformas estructurales que México ha implementado ante un entorno económico y regulatorio en constante transformación. Estas reformas no solo han permitido superar desafíos, sino que también han presentado oportunidades para que las empresas promuevan su crecimiento y contribuyan a la competitividad del país.



Contactos

Víctor Esquivel

**Socio Director General
KPMG México**

Ricardo Delfín

**Socio Líder de Clientes y Mercado
KPMG México**

Jorge Caballero

**Socio Líder de Impuestos y Legal
KPMG México**

Gerardo Rojas

**Socio Líder de Asesoría
KPMG México**

Jesús Luna

**Socio Líder de Private Enterprise
KPMG México**

Susana Galán

**Socia de Impuestos especialista
en Precios de Transferencia
KPMG México**



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.