

Tercera Edición

Encuesta empresarial de gestión fiscal

Servicios Tributarios y Legales

**Función fiscal con propósito: Alineando
eficiencia y estrategia empresarial**

Agosto 2025



La función fiscal debe convertirse en un socio estratégico del negocio

Introducción

En el escenario global, el actual entorno empresarial está marcado por una combinación sin precedentes de disrupción tecnológica, cambios en el comportamiento del consumidor, presión regulatoria y exigencias crecientes en sostenibilidad y transparencia. La transformación estratégica de los negocios es una necesidad. Siendo así, las organizaciones que aspiran a mantenerse competitivas deben repensar sus modelos operativos, adoptar tecnologías emergentes, rediseñar sus cadenas de valor y alinear sus decisiones con un propósito claro.

En este contexto, la función fiscal empresarial debe transformarse en un socio estratégico del negocio. Una gestión fiscal eficiente no solo garantiza el cumplimiento normativo, también permite anticipar riesgos, optimizar recursos y alinear la estrategia tributaria con los objetivos del negocio. Esta es una de las conclusiones derivadas de la Encuesta Global 2025 de PwC [“Reframing Tax Survey”](#) (Replanteando la fiscalidad), la cual revela el papel fundamental de la fiscalidad en la estrategia empresarial y destaca una serie de iniciativas clave para obtener el máximo potencial de dicha función.

Teniendo en cuenta estas conclusiones en el escenario global, en Venezuela las organizaciones enfrentan desafíos particulares que requieren una capacidad de adaptación constante frente a un entorno caracterizado por su volatilidad en diversas dimensiones. Igualmente, se presentan oportunidades ante la presencia de potenciales nuevos aliados o socios nacionales y extranjeros. Estos aspectos son presentados en los resultados de la tercera edición de nuestra Encuesta Empresarial de Gestión Fiscal, a través de la cual se explora la percepción de la comunidad empresarial respecto a los elementos del entorno con mayor incidencia, la gestión estratégica de recursos y la adopción de herramientas y prácticas enfocadas en la optimización de la gestión fiscal.

Reiteramos nuestro agradecimiento a las más de 100 empresas que dedicaron su valioso tiempo para completar la encuesta. Su participación ha sido esencial para la elaboración de esta publicación, que confiamos se convierta en una herramienta útil para integrar la función fiscal en los procesos de toma de decisiones.

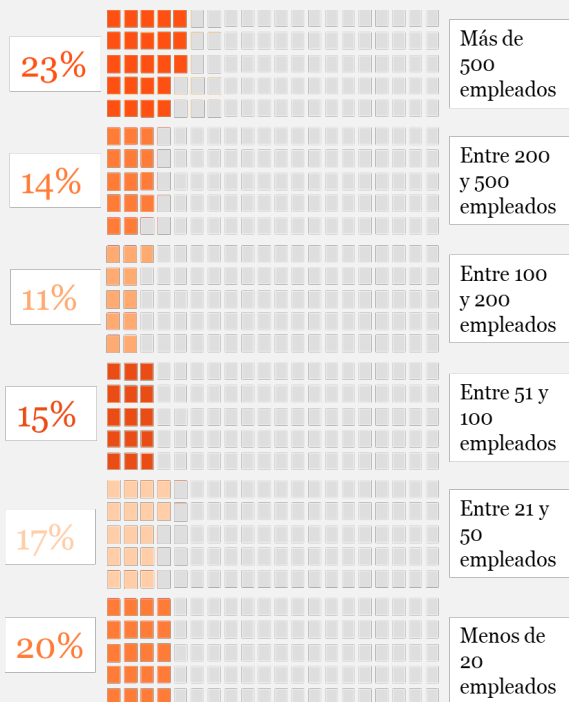
En PwC Venezuela continuamos respaldando a la comunidad empresarial en sus procesos de adaptación y transformación. Esperamos que esta publicación contribuya significativamente a ese propósito.

Acerca de la encuesta

90%

de las empresas encuestadas han sido designadas por la Administración Tributaria como Sujetos Pasivos Especiales

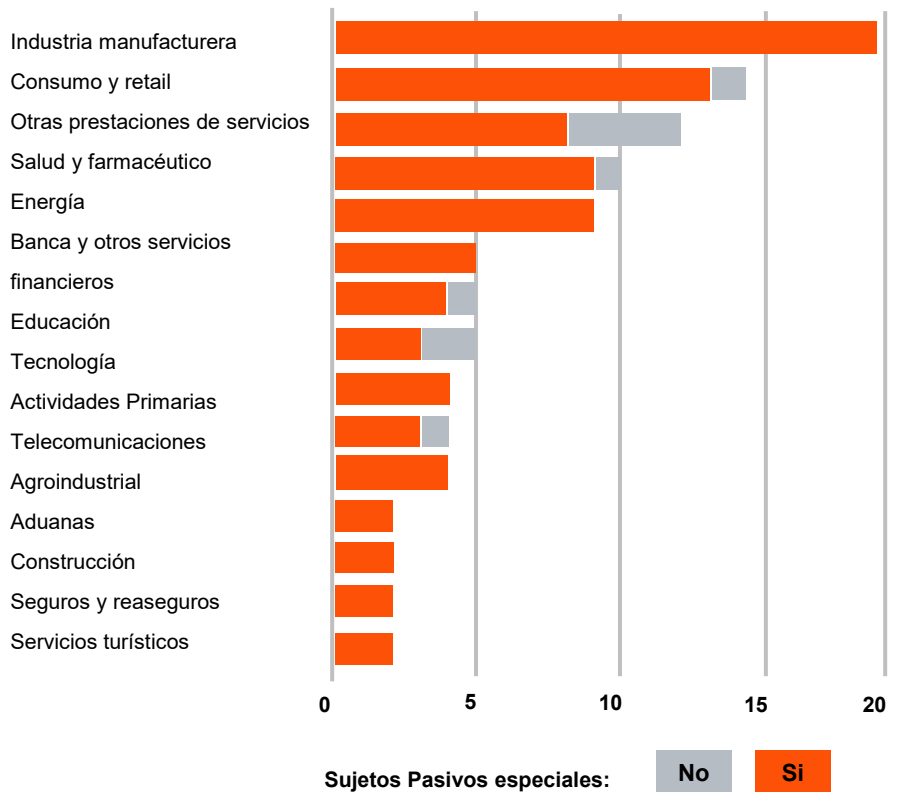
Número de empleados de empresas encuestadas



La tercera edición de la Encuesta Empresarial de Gestión Fiscal reúne las perspectivas de gerentes y directores de impuestos, contabilidad y finanzas de más de 100 empresas venezolanas de distintos sectores económicos, en relación con:

- Aspectos tributarios del entorno con mayor impacto en la gestión empresarial
- Recursos asignados a la gestión fiscal
- Nivel de digitalización
- Implementación de instrumentos de gobernanza fiscal y estrategias de transparencia
- Impacto de la carga tributaria
- Sostenibilidad de la gestión fiscal

Población de empresas encuestadas por sector económico



Acerca de la encuesta



Expansión de Operaciones

27%

de las empresas encuestadas ha implementado una estructura internacional de operaciones e inversiones



Principales desafíos tributarios para las empresas en Venezuela

La función tributaria se encuentra bajo presión debido a la necesidad de responder más eficientemente, un entorno regulatorio cada vez más exigente y la creciente expectativa de aportar a las decisiones estratégicas del negocio. Esto requiere que los líderes a cargo de la gestión fiscal opten por soluciones tácticas que les permitan resolver los problemas del día a día sin perder de vista el panorama general.

- Efecto de la carga tributaria en las operaciones y valor del negocio
- Incremento y complejidad de los procesos de cumplimiento tributario
- Actual dinámica de actividades de fiscalización
- El aspecto tributario no es visto como un reto en la organización
- Las más recientes reformas tributarias
- Adaptación de la gestión fiscal a nuevos modelos de negocio



Aspectos de entorno

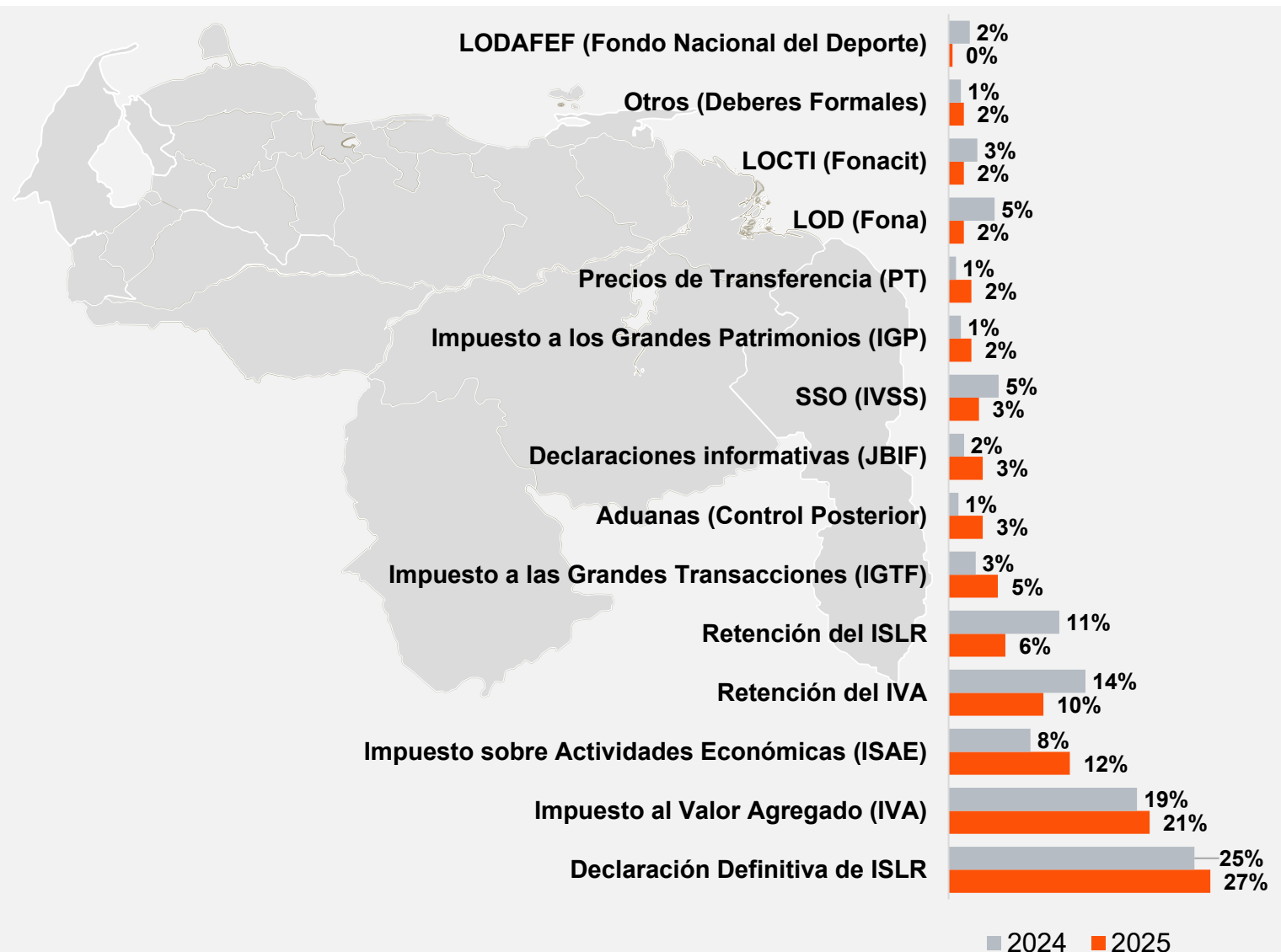
Control fiscal

69%

de las empresas encuestadas indican que han sido objeto de fiscalización

Tributos objetos de Fiscalización

La función tributaria se encuentra bajo presión debido a la necesidad de responder más eficientemente, un entorno regulatorio cada vez más exigente y la creciente expectativa de aportar a las decisiones estratégicas del negocio. Esto requiere que los líderes a cargo de la gestión fiscal opten por soluciones tácticas que les permitan resolver los problemas del día a día sin perder de vista el panorama general.



Impacto
de la Carga
Tributaria

Precios de los
bienes y
servicios
ofertados

Liquidez
Monetaria

Rentabilidad

Visión del impacto de los tributos en la
gestión empresarial



Reevaluación del modelo operativo fiscal

Alineación de recursos y ejecución de iniciativas de eficiencia

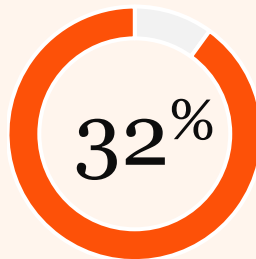
Visión global

De acuerdo con el Global Reframing Tax Survey, el modelo de apoyo a la función fiscal ha evolucionado en los últimos años, pasando de una elección binaria-totalmente interno o totalmente externo-, a un abanico más amplio de opciones. El soporte externo puede ayudar a redefinir funciones y tareas, mejorar la productividad y fomentar el crecimiento a través de la transformación del modelo operativo. De hecho, la investigación de PwC muestra que las empresas que utilizan proveedores externos para cubrir brechas de capacidades tienden a obtener mejores resultados que aquellas que los emplean únicamente para reducir costes.

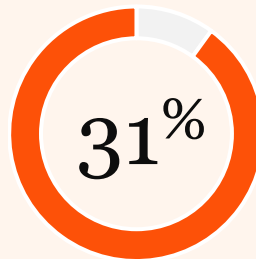
Más del 80% de los encuestados afirma que ya utiliza el apoyo externo para la mayoría de sus actividades fiscales, y aproximadamente la mitad lo hace de forma permanente



En Venezuela



de las empresas encuestadas indican que no disponen de talento dedicado exclusivamente a la gestión fiscal



indica que la organización dispone tanto de recursos humanos internos como de asesoría externa especializada para atender procesos de fiscalización

Reevaluación del modelo operativo fiscal

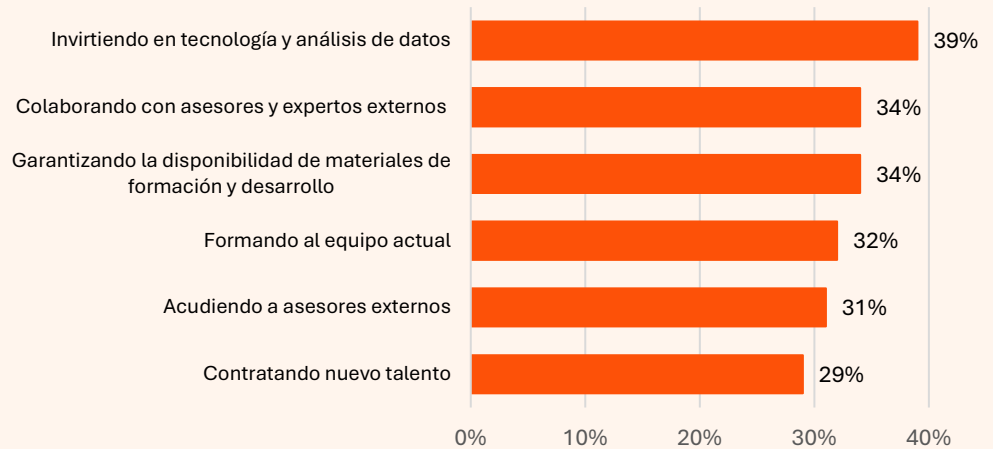
Visión a Futuro

Una transformación de la función fiscal orientada a adoptar enfoques más integrales y estratégicos.

Visión a futuro: ¿Optimización o transformación?

La transformación de la función fiscal ha estado tradicionalmente orientada a la eficiencia y al ahorro de costos; sin embargo, para afrontar las demandas futuras, será necesario adoptar enfoques más integrales y estratégicos alineados con la organización.

¿Cómo estás preparando a tu equipo fiscal para el futuro?



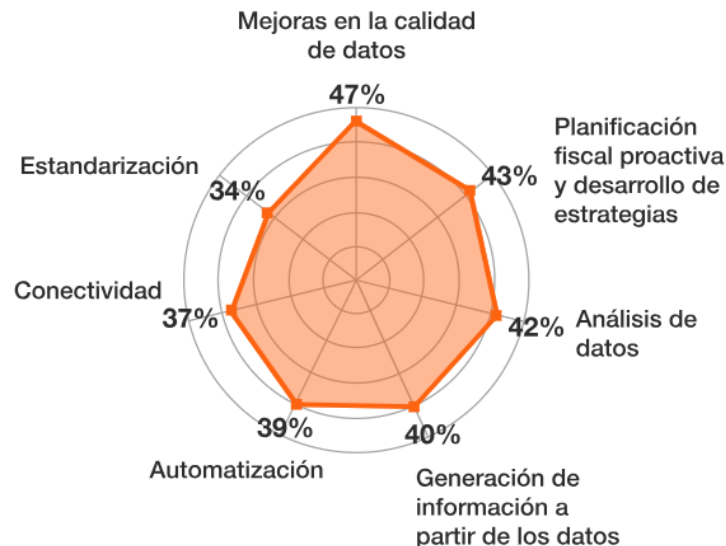
■ Fuente: Global Reframing Tax Survey 2025

Visión Global

+40%

Centrada en la mejora de los procesos asociados a calidad, gestión y análisis de datos

Las principales mejoras que deberían introducir las empresas los tres próximos años en los procesos relacionados con la función fiscal, según el Global Reframing Tax Survey, están asociadas con el manejo de datos, automatización y estandarización de los procesos, pero sin dejar atrás la planificación y desarrollo de estrategias fiscales.



Fuente: Global Reframing Tax Survey 2025

Reevaluación del modelo operativo fiscal

Gestión Fiscal

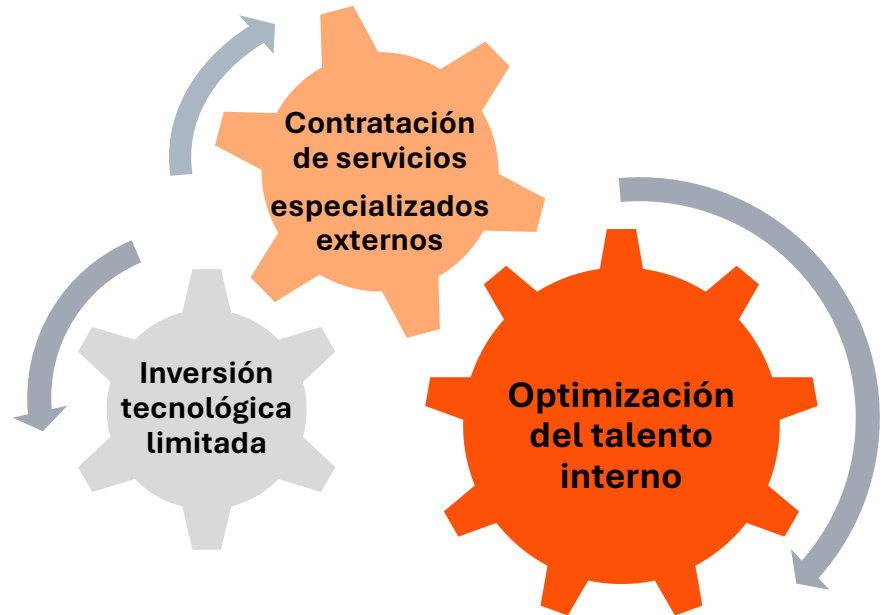
15%

de las empresas encuestadas no han implementado ninguna acción orientada a optimizar su función fiscal

25%

no contempla iniciativas para optimizar su función fiscal dentro de su planificación para los próximos 12 meses.

Tendencias en la optimización de la gestión fiscal en Venezuela



1. Optimización del talento interno

La principal acción ha sido el mejoramiento de las capacidades del talento actualmente responsable de esta función. Esta iniciativa también figura como uno de los pilares estratégicos más relevantes para los próximos 12 meses.

2. Contratación de servicios especializados externos

En menor proporción las organizaciones han incorporado —y planean seguir incorporando— servicios externos especializados como parte de su gestión fiscal actual y futura, reconociendo el valor de la experiencia técnica complementaria.

3. Inversión tecnológica limitada

La adopción de herramientas tecnológicas continúa siendo una de las acciones menos frecuentes, tanto en la práctica actual como en las estrategias proyectadas para el próximo año.

Tecnología y Gestión Fiscal

Competencias Claves



**Conocimientos
digitales**

&



**Inteligencia
Artificial**

Son competencias
claves para los
equipos fiscales del
futuro, según el
Global Reframing
Tax Survey

Los conocimientos digitales y la inteligencia artificial no solo complementan el talento encargado de la gestión, sino que también contribuyen a su optimización y consolidación como un elemento estratégico dentro de la organización. En este contexto, las tecnologías avanzadas juegan un papel fundamental en la transformación de la función fiscal, al facilitar, entre otros aspectos, la extracción de información estratégica que impulsa la toma de decisiones.

De acuerdo con nuestra encuesta empresarial de gestión fiscal:

98%

considera que la transformación digital de la organización debe estar alineada a su estrategia fiscal

28%

considera que el porcentaje de procesos automatizados en la función fiscal es bajo

15%

considera que el nivel de digitalización de la función fiscal es bajo en comparación con otras áreas del negocio



Gestión fiscal y sostenibilidad

Competencias Claves

Factores fundamentales

¿Considera usted importante la implementación de los aspectos siguientes en el entorno regulatorio o estrategia corporativa para una gestión fiscal sostenible?



Gestión fiscal y sostenibilidad

Instrumentos de gobernanza fiscal en el marco de la sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial, en el ámbito fiscal, contempla tres líneas de acción fundamentales para implementar mecanismos de gobernanza:



La implementación de mecanismos de gobernanza forma parte integral de las estrategias corporativas orientadas a la sostenibilidad



Comunicación transparente de políticas fiscales

Incluye la divulgación de la estrategia y gestión fiscal a los grupos de interés, destacando prácticas como el *reporting fiscal*, que promueve la rendición de cuentas y la transparencia



Establecimiento de un marco de gobernanza fiscal

Consiste en definir estructuras, roles y responsabilidades claras dentro de la organización para asegurar una gestión fiscal coherente y alineada con los principios éticos y estratégicos de la empresa



Adopción de buenas prácticas y programas cooperativos de cumplimiento

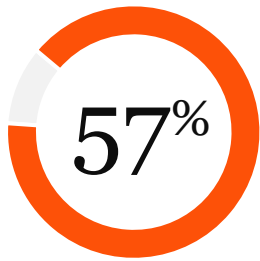
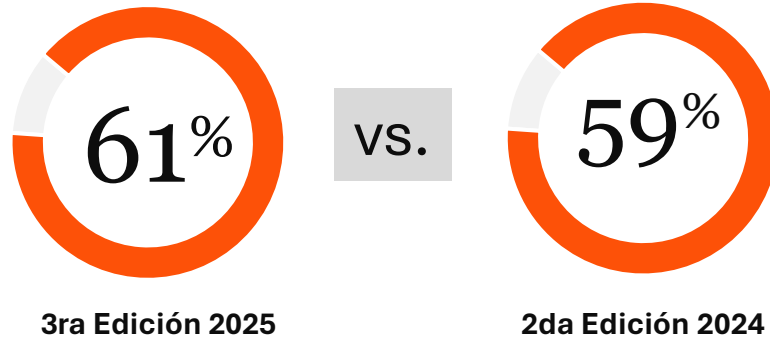
Implica la colaboración activa con las autoridades tributarias mediante esquemas de cumplimiento voluntario, auditorías preventivas y mecanismos de diálogo institucional

Gobernanza Fiscal

Gestión fiscal y sostenibilidad empresarial

Instrumentos de gobernanza fiscal en el marco de la sostenibilidad empresarial

Las empresas encuestadas indican que su organización no dispone de instrumentos de gobernanza fiscal:



indica que carece de una estructura formal de gobernanza fiscal

Los instrumentos de gobernanza fiscal operan como herramientas clave para la gestión de riesgos tributarios, fortaleciendo la transparencia en el cumplimiento fiscal y en la formulación de la estrategia fiscal corporativa. Este enfoque contribuye a generar confianza entre los grupos de interés y a consolidar la reputación de la organización.

Asimismo, al comprender con mayor profundidad las implicaciones fiscales de las decisiones empresariales, los líderes del negocio están en capacidad de tomar decisiones más informadas, estratégicas y sostenibles.

La autorización o decisión formal de decisiones (criterios fiscales, por ejemplo) por parte del organismo correspondiente constituye un pilar de gobernanza.



Los próximos pasos



Medición



Optimización



**Generación de
valor estratégico**

Iniciar con un diagnóstico del nivel de madurez de la gerencia de riesgos fiscales, permite a las organizaciones estructurar programas de cumplimiento tributario sistemáticos considerando herramientas como:

- definición de la matriz de riesgos,
- establecimiento de marcos de control, y
- medición de nivel y calidad de recursos humanos y tecnológicos.

Generando que estas acciones, junto al diseño de una estrategia fiscal, y la implementación de buenas prácticas de fortalecimiento de la gobernanza tributaria, contribuyan a la creación de valor y a la mitigación de riesgos reputacionales y financieros, que no sólo buscan optimizar el cumplimiento tributario, sino que posiciona a la función fiscal como un habilitador estratégico en la organización.

Nuestro compromiso de servicios contempla:

- Formulación de estrategias efectivas para una adecuada gerencia de impuestos, mediante la implantación de innovadoras estrategias fiscales y evaluaciones del debido cumplimiento de los deberes formales en materia fiscal.
- Identificación de situaciones que requieran el apoyo de especialistas tributarios, así como de las distintas opciones para su solución.
- Integridad profesional en cuanto al manejo confidencial de la información.
- Estricto apego al cumplimiento de las leyes.

Nuestros aportes al cliente se centran en:

- Ofrecemos el acceso a un servicio de asesoría tributaria con personal de un alto nivel profesional y con capacidad de atender oportunamente sus requerimientos.
- Comunicación y recomendaciones específicas sobre el adecuado cumplimiento de la normativa tributaria.
- Valor agregado en la búsqueda de las mejores opciones para la solución de situaciones específicas relacionadas con el tema tributario y los negocios.



Contactos



José Javier García P.
jose.j.garcia@pwc.com
+58 212 7006083



Elis Enrique Aray O.
elys.aray@pwc.com
+58 241 824 2321
+58 212 700 6139



Ana Azevedo P.
azevedo.ana@pwc.com
+58 212 7006982



Verónica Cariello H.
veronica.cariello@pwc.com
+58 212 7006076



Anna Rita Restaino I.
anna.restaino@pwc.com
+58 212 7006217



Deivis Rojas
deivis.rojas@pwc.com
+58 212 7006109

