

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de caso**

**“La planificación tributaria como parte de la gestión estratégica. El caso de la empresa Man-Ser S.R.L.”**

**"Tax planning as part of strategic management. The case of the company Man-Ser S.R.L."**

**Carrera: Contador Público**

**Autor: Angelini, Janet Mariana**

**Legajo: VCPB10941**

**Tutor: Lombardo, Rogelio Cristian**

**Córdoba, Julio de 2020**

## Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	6
-Objetivo general.....	6
-Objetivos específicos.....	6
Análisis de la situación.....	7
-Descripción de la situación.....	7
-Análisis del contexto.....	9
-Análisis organizacional.....	11
-Análisis específico según asesor tributario.....	12
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	19
-Declaración del problema.....	19
-Justificación.....	19
-Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de implementación.....	20
-Alcance.....	20
-Recursos.....	21
-Planificación de acciones y marco temporal de realización.....	22
-Propuesta de medición y evaluación de las acciones.....	24
Conclusiones y recomendaciones.....	26
Referencias.....	28

## **Resumen**

Uno de los principales objetivos que tienen en común las empresas es la reducción de costos y la maximización de utilidades, lo cual crea valor para la empresa y beneficia a sus socios. Sin embargo, en la actualidad muchas organizaciones no tienen en cuenta los costos tributarios, de los cuales ninguna puede escapar, y no planifican estrategias para reducirlos, como es el caso de la empresa Man-Ser SRL, de la cual trata este trabajo. Además de no contar con esta planificación, la misma tenía costos que perjudicaban al ente y debían reducirse. Luego de un análisis profundo desde distintas perspectivas y de la teorización de la planificación tributaria como aquella herramienta legal que permite a las firmas reducir sus costos impositivos, se diagnosticó la necesidad de su implementación. Por esta razón, se propuso la aplicación de un plan que minimice los desembolsos y optimice el uso de los recursos aplicando la legislación fiscal vigente y sus beneficios, llegando a la conclusión de que la planificación tributaria es una parte importante de la gestión estratégica de toda empresa.

Palabras claves: planificación- tributos- estrategia- costos- utilidades-

## **Abstract**

One of the main objectives that companies have in common is reducing costs and maximizing profits, which creates value for the company and benefits its partners. However, at present many organizations do not take into account the tax costs, from which none can escape, and do not plan strategies to reduce them, as is the case of the company Man-Ser SRL, which this work is about. In addition to not having this planning, it had costs that were detrimental to the entity and should be reduced. After an in-depth analysis from different perspectives and the theorizing of tax planning as that legal tool that allows firms to reduce their tax costs, the need for its implementation was diagnosed. For this reason, the application of a plan was proposed that minimizes disbursements and optimizes the use of resources by applying current tax legislation and its benefits, concluding that tax planning is an important part of the strategic management of all business.

Keywords: planning- taxes- strategy- costs- profits-

## Introducción

Actualmente, las empresas se enfrentan a la necesidad de proyectarse al futuro para anticiparse a situaciones que tengan una incidencia negativa en la gestión económica financiera y lograr una ventaja competitiva y una estabilidad empresarial (Silva Mamani, 2017). Entre los factores que motivan esta planificación se encuentran las constantes reformas en las leyes impositivas que realiza el Estado con el paso del tiempo, lo que obliga a los entes a conocerlas para no caer en errores u omisiones que perjudiquen a estos. Es así que la carga tributaria que debe afrontar una empresa es un factor decisivo a la hora de planificar el curso del negocio (Villasmil, 2017).

Surge entonces la planificación tributaria, también conocida por *tax planning*, como la herramienta lícita que permite a los agentes económicos minimizar los costos impositivos, o diferir el pago de los mismos, sin caer en las figuras de evasión y elusión fiscal. Estas últimas conllevan muchas veces a cuantiosas multas e incluso a sanciones como penas de prisión. La planificación tributaria se diferencia de estas figuras por reducir los montos dentro de los parámetros permitidos por las leyes vigentes.

Con respecto a los impuestos que deben afrontar las empresas se encuentran el impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado e ingresos brutos como los principales, transformándose en cuantiosas sumas que deben desembolsar. Ante esta situación resulta necesaria una óptima situación financiera y económica del ente para poder hacer frente a estas obligaciones en el momento oportuno, evitando así multas e intereses por parte del fisco. Sin embargo, las leyes impositivas no sólo imponen obligaciones a sus contribuyentes sino también beneficios como exenciones y desgravaciones a ciertas actividades.

En este caso se analiza la empresa Man-Ser, una SRL que se dedica a la venta de productos y servicios industriales del sector metalúrgico y está situada en la provincia de Córdoba, Argentina. La misma no cuenta con una planificación referida a sus impuestos por lo que este trabajo se basa en brindar estrategias para minimizar los costos derivados

de las obligaciones tributarias y aprovechar los beneficios que brinda la normativa vigente optimizando de esta forma la rentabilidad de la empresa.

Man-Ser presenta altos niveles de endeudamiento, lo cual influye en la rentabilidad de la misma. También se observa que la liquidez debería optimizarse para afrontar los pagos de las obligaciones tributarias en tiempo y forma y evitar que se vea afectada la relación fiscal derivando en multas o pago de intereses. Esto afecta las áreas de administración, compras, ventas y gerencia.

Por otro lado, existen ciertos beneficios que ofrece el gobierno al sector metalúrgico con la intención de proteger a las industrias de capital y recientes reformas en las leyes tributarias que favorecen a la sociedad. Este trabajo se basa en crear estrategias ante los problemas observados en la empresa relacionados con los procesos tributarios y por otro lado, aprovechar las oportunidades que ofrece la normativa en beneficio del ente.

Debido a que no existen dos empresas iguales y tampoco una regla general a aplicar, la planificación depende de cada caso en particular. Es por esto, que como se muestra a continuación, distintos autores abordaron la temática desde diferentes perspectivas.

Villasmil (2017) demostró la importancia de la planificación tributaria como una estrategia de control y una herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. El autor afirmó que esta planificación corrige los procesos administrativos y contables para tributar la cantidad justa evitando sanciones por parte del fisco. También la incluyó como un vértice de la planificación estratégica, donde los procesos y procedimientos tributarios se complementan con la misión y visión organizacional.

Echeverría Ruiz (2019) propuso un modelo de planificación tributaria para una empresa dedicada a la industria metalúrgica utilizando el método Coso II. Este método identifica problemas y permite mitigar los riesgos provocados por las falencias encontradas relacionadas con procesos tributarios. Por otro lado, ante la presencia de pérdidas en el ejercicio contable, el autor elaboró diversas alternativas sobre la idea de

crear una nueva línea de negocios determinando que la más favorable era aquella en la que se hizo uso de los beneficios de la ley de fomento productivo.

Torres Gallardo (2016), aplicó la planificación tributaria como instrumento para maximizar el aprovechamiento de los beneficios e incentivos fiscales en el sector ranicultor. El autor confirmó que el uso de esta planificación permite una eficiencia económica en la gestión de pago de impuestos, disminuye la carga tributaria y sus riesgos.

Quintana Andrade (2012) propuso un modelo de planificación tributaria para Pymes y afirmó que el control interno tributario debe estar presente en toda organización. También expuso la necesidad de capacitación permanente al personal involucrado en el área contable y tributaria de la empresa.

Por último, Silva Mamani (2017), afirmó que el planeamiento tributario tiene un efecto positivo en las empresas porque les permite mejorar su gestión y reducir los pagos en exceso por multas ya que cumplen puntualmente sus obligaciones tributarias.

Este estudio es importante para Man-Ser ya que el mismo le brindará las herramientas para corregir problemas y aprovechar oportunidades que brinda el ordenamiento fiscal y de este modo evitar sobrecostos tributarios que ocasionan disminución de la rentabilidad.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

- Proponer estrategias de planificación tributaria para la empresa Man-Ser SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, que permitan minimizar los costos impositivos y optimizar el uso de los recursos aplicando los beneficios fiscales para el segundo semestre del año 2020.

### *Objetivos específicos*

- Diagnosticar la situación actual de la empresa respecto de los impuestos que debe afrontar.
- Diseñar estrategias para reducir los costos impositivos derivados de intereses.
- Aplicar los beneficios fiscales vigentes que reduzcan las cargas tributarias.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

Man-Ser es una empresa dedicada a la venta de productos y servicios industriales de la ciudad de Córdoba, Argentina. Opera en el sector metalúrgico y apunta al mercado nacional comercializando con las provincias de Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fé. La misma no posee filiales y cuenta con treinta empleados.

Fue fundada en 1995 por Luis Mansilla cuando se instaló en su actual planta. En el año 2002 pasó de una empresa unipersonal a ser una SRL, conformándose el directorio por la esposa y los tres hijos del fundador. En 2009 dos de los hijos toman a su cargo el negocio ya que trabajan en la misma. La administración está a cargo de la familia Mansilla, ya que cuentan con un asesor contable externo que sólo confecciona balances y se encarga de cumplir con obligaciones tributarias como la presentación de formularios y declaraciones juradas.

En el año 2012 inauguraron una nueva planta industrial para desarrollar nuevas unidades de negocios y en 2014 lograron la certificación de las normas ISO 9001, donde uno de los objetivos de su política de calidad se refiere a optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. Esta certificación ayudó también a la empresa a formalizar la comunicación interna mediante la gestión de documentos para todos sus procesos.

La empresa se organiza en tres niveles jerárquicos y su organigrama está representado por áreas, las cuales son: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Sin embargo, no cuenta con un área contable ni de administración. Tampoco cuentan con un software contable específico ni se hacen registraciones contables diarias ni automáticas, utilizando sólo planillas Excel para compras y ventas.

La gerencia está a cargo de uno de los hijos del fundador, y a su vez socio, quien se encarga de la planificación estratégica de la empresa, el desarrollo de nuevas unidades de negocio, inversiones, clientes, objetivos y dirección del sistema de calidad. También se ocupa de la gestión de la información que circula en la misma. Las decisiones a futuro son tomadas por el directorio. Sin embargo, dentro de estas estrategias ninguna se orienta al proceso tributario ya que no cuentan con personal idóneo que se ocupe de crear y llevar a cabo los planes necesarios para reducir el pago de impuestos ni que controle que las obligaciones se cumplan en tiempo y forma.

En cuanto a las ventas la mayoría se cobran con cheques generalmente entre los sesenta y ochenta días. Los pagos de las compras también se abonan generalmente con cheques o cuenta corriente a treinta días. Cabe aclarar que sólo se abona en efectivo a monotributistas o proveedores pequeños, ya que no poseen lugar de almacenamiento o custodia de dinero. Por otro lado, la demanda baja en el periodo estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.

La empresa no expresa intenciones de expansión pero existe una oportunidad de exportar sus productos que debería intentar aprovechar ya que hay clientes que los exportan a países de Latinoamérica y a su vez tiene una gran relación comercial con multinacionales. Sin embargo, no se encuentran inscriptos como Importadores y Exportadores ni cuentan con profesionales de la disciplina.

Por otro lado, el inmueble cuenta con suficiente espacio físico para procesos de producción y capacidad para incorporar nuevas maquinarias y futuras ampliaciones. Además en este momento están trabajando con diferentes industrias como las de energía,

automotriz, petroleras, entre otras, y tienen la intención de abarcar la industria de la construcción haciendo frentes arquitectónicos o pieles metálicas. También existe la posibilidad de implementar la tecnología IOT, un sistema operativo para controlar el funcionamiento de los equipos como parte del mantenimiento preventivo y la tecnología eco-amigable mediante el diseño de equipos con soluciones técnicas más eficientes en el uso de energía, agua y seguridad.

En cuanto a los precios no cuentan con una política fija sino que varía de acuerdo al producto o servicio solicitado por el cliente. Así mismo es un precio competitivo porque es más bajo que el ofrecido por la competencia. La premisa que maneja la empresa es que el precio debe ser competitivo, accesible, permitir un retorno en la inversión y lograr una mayor rentabilidad.

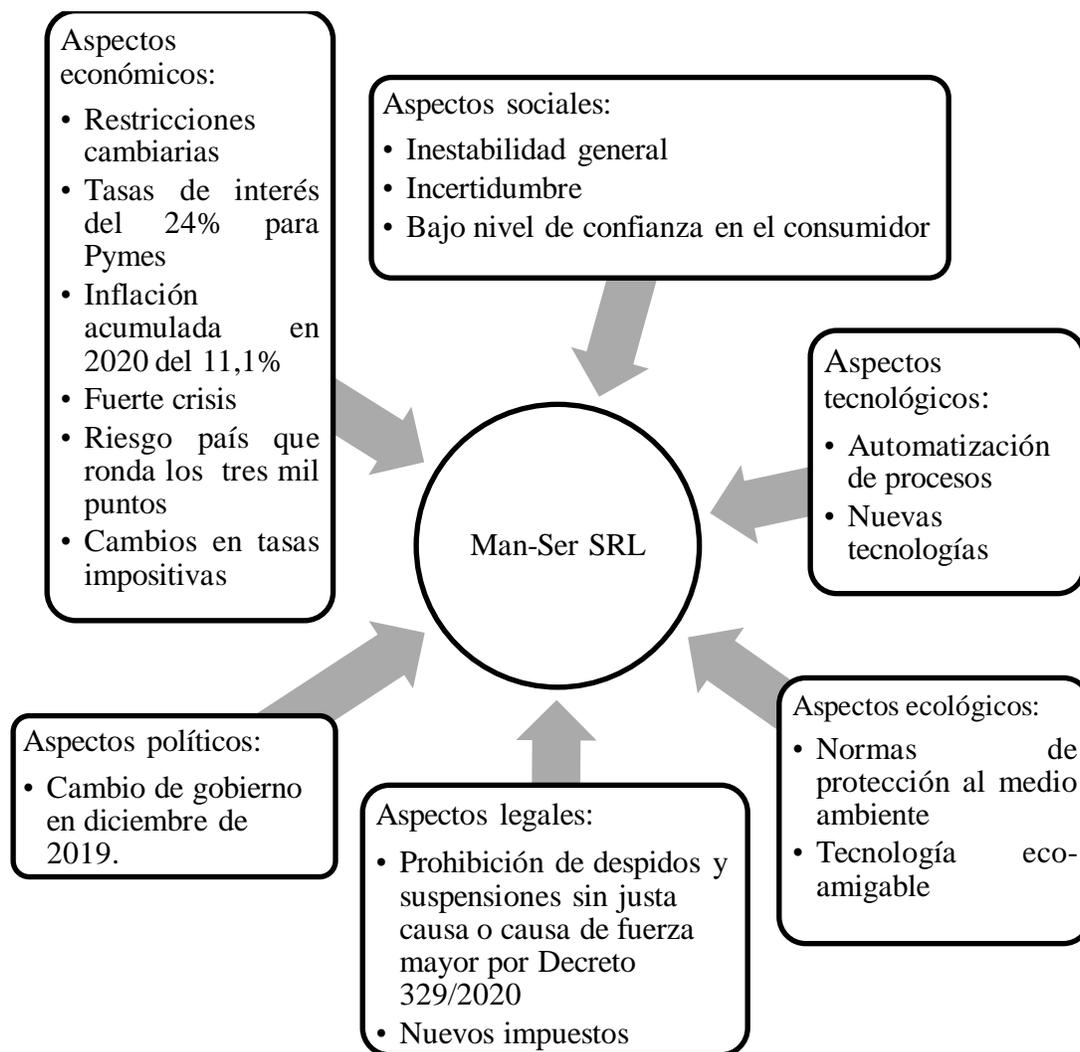
Man-Ser lleva una política de inventario *just in time* en el que cuentan con poco stock y van comprando a medida que lo requieran las circunstancias. Sin embargo, en determinadas ocasiones cuando aumenta el dólar, la empresa compra chapa para ahorrar de esta manera en materia prima y cubrirse así de las pérdidas ocasionadas, ya que ellos no importan pero sus proveedores sí, y esto provoca un aumento de precios que no puede ser compensada.

Por otro lado, el stock que se encuentra en la empresa no está controlado, no existen planillas en las que consten las existencias ni hay un responsable de pañol. El lugar tiene libre acceso y las cámaras de seguridad no son controladas. El encargado de este sector es el Gerente General. Tampoco cuentan con un sistema de costeo ni realizan previsiones por pérdidas por robos o daños.

#### *Análisis del contexto*

En la figura 1 se muestran los factores externos que influyen en la sociedad en la actualidad.

Figura 1: *Análisis PESTEL de Man-Ser SRL.*



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la Administración Federal de Ingresos Brutos (AFIP) prorrogó por dos meses el pago de contribuciones patronales que vencían en abril. También puso a disposición una asignación compensatoria al salario que para los empleadores de 26 a 60 trabajadores es del 100% del salario neto, con un valor máximo de un Salario Mínimo Vital y Móvil vigente, es decir \$16.875.

Con respecto a la industria metalúrgica cabe destacar que se encuentra en una etapa de madurez. Esto significa que se aumentan las barreras de ingreso y disminuye la

amenaza de posibles competidores. Las empresas compiten por participación en el mercado a través de la reducción de precios y diferenciándose en calidad.

### *Diagnóstico organizacional*

En la siguiente tabla se pueden observar las fortalezas y debilidades internas de la empresa y a su vez, las oportunidades y amenazas externas que influyen en la misma.

Tabla 1: *Análisis FODA de Man-Ser SRL.*

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suficiente espacio físico para ampliar producción</li> <li>✓ Pocos competidores</li> <li>✓ Amplia participación en el mercado</li> <li>✓ Precio competitivo</li> <li>✓ Mano de obra especializada</li> <li>✓ Cartera de clientes diversificada</li> <li>✓ Buena comunicación con clientes</li> <li>✓ Buen servicio post-venta</li> </ul>	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de planificación tributaria</li> <li>✓ No cuentan con personal capacitado en planificación tributaria</li> <li>✓ Escasa liquidez para afrontar obligaciones en tiempo</li> <li>✓ Sobrecostos tributarios por mora</li> <li>✓ Necesidad de más personal con competencias técnicas</li> <li>✓ Falta de previsiones de trabajo</li> </ul>
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baja de alícuota al impuesto a las ganancias</li> <li>✓ Posibilidad de reinvertir utilidades</li> <li>✓ Incentivo a industria de capitales</li> <li>✓ Posibilidad de exportar productos</li> <li>✓ Posibilidad de trabajar con industria de construcción</li> <li>✓ Posibilidad de implementar tecnología IOT</li> </ul>	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios en leyes tributarias que incidan negativamente en el negocio</li> <li>✓ Crisis económica</li> <li>✓ Contexto de incertidumbre</li> <li>✓ Aumento del dólar</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### *Análisis específico según asesor tributario*

Man-Ser presenta una liquidez corriente de 1,23. Sin embargo la liquidez seca es de 1,01. Esto indica que se cuenta con \$1 de activo líquido por cada peso adeudado en el corto plazo. El ratio de solvencia es de 0,48. Esto podría ser un problema para afrontar el pago de las obligaciones fiscales en tiempo para evitar multas e intereses, ya que en el último ejercicio se observa el pago de intereses impositivos por el monto de \$1.289.446,20 e intereses por planes de pago por \$824.496,00.

A su vez presenta altos niveles de endeudamiento con un índice de 2,07, lo cual no favorece a la rentabilidad del patrimonio neto. Este ratio se ha incrementado principalmente en el último ejercicio debiéndose a aumentos del pasivo y del patrimonio neto pero el primero lo hizo en mayor proporción, ya que presenta un pasivo no corriente con el Banco Macro de diez millones a la fecha. Por otro lado, el efecto palanca es de 0,85. Esto indica que la utilización de fondos de terceros ha sido perjudicial para la sociedad.

En cuanto a los inventarios, lo recomendable sería poseer un sistema permanente que permita valorar correctamente los mismos teniendo en cuenta robos y daños. Sin embargo, la metodología *just in time* consta en tener poco stock y de esta manera se evita el pago del impuesto a la ganancia mínima presunta.

Por otro lado, la falta de un espacio de almacenamiento o custodia de dinero hace necesario el uso de transferencias bancarias para el movimiento de fondos. Esto trae como consecuencia el pago de impuestos al débito, que en el último ejercicio ha aumentado considerablemente a \$5.475.893,80.

Con respecto a la figura societaria elegida, la SRL se encuentra normada en la Ley de Sociedades Comerciales N°19.550. Es un tipo de asociación mercantil en la que la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado. Esto significa que sus miembros no están obligados a responder con su patrimonio personal ante las deudas y compromisos adquiridos en nombre de la empresa.

Esta sociedad debe estar encabezada por un socio gerente y se diferencia de otras figuras en:

- Sus miembros son socios y no accionistas
- El capital está representado por cuotas y no acciones como en las Sociedades Anónimas (SA)
- En las SRL hay limitaciones para las transferencias de títulos de propiedad. Esta debe realizarse mediante documento escrito certificado en un registro o juzgado mercantil (protocolizado)
- Las acciones de las SA pueden ser de distintas clases y características pero las cuotas de las SRL deben ser de igual valor y otorgar derecho a un voto por cuota
- Las SA deben constituirse con un capital mínimo, requisito inexistente en una SRL
- En las SRL su constitución y mantenimiento son menos costosos
- En las SRL el número máximo de socios es 25, las SA no tienen límite máximo

Las SRL se encuentran alcanzadas por el Impuesto a las Ganancias tributando en cabeza propia por ser una sociedad de capital y no en cabeza de los socios como en el caso de las sociedades de personas. Según el artículo 69 inc. a) 2) de la ley, se debe utilizar una alícuota fija sin que exista ningún tipo de escala como en el caso de las sociedades que tributan en cabeza de sus socios, en donde existe una escala progresiva.

Además deben depositar al fisco la diferencia entre el IVA pagado en las compras (IVA crédito fiscal) y el cobrado en las ventas (IVA débito fiscal) siempre y cuando no resulte saldo a favor del contribuyente. La alícuota general del impuesto es del 21%. También deben tributar a nivel provincial sobre los Ingresos Brutos y a nivel municipal diversas tasas y contribuciones.

Una de las ventajas que siempre tuvieron las SRL frente a las SA es que los retiros realizados por los socios no resultaban gravados por el Impuesto a las Ganancias y la

sociedad no se veía obligada a realizar una asamblea de socios para otorgarle a esos retiros el carácter de dividendos. En cambio, para las SA, los retiros de fondos de los accionistas que no tuvieran su origen en una distribución de dividendos resultaban gravados para la empresa. Sin embargo, con la Ley 27.430 del año 2017, los retiros de los socios de las SRL quedan equiparados con los de los accionistas de las SA y la sociedad debe votar dividendos a sus socios antes de realizar el pago de anticipos a cuenta de los mismos. Así mismo, las SRL siguen siendo una de las figuras más elegidas al momento de constituir una empresa.

Otro de los cambios que introdujo la reforma está referido a la imposición de la renta societaria. Se trata de una medida de política tributaria orientada al desarrollo empresario sustentable en el mediano y largo plazo. La misma propuso una reducción gradual de la alícuota, que era del 35%, hasta llegar en el año 2020 a la tasa del 25%, complementando con un impuesto cedular a los dividendos del 13% en cabeza de los accionistas personas humanas. Esto con la idea de generar un incentivo a la reinversión de utilidades en detrimento a la distribución de ganancias.

Sin embargo, con el cambio de gobierno de diciembre de 2019, se promulga la Ley 27.541 que ordena que la alícuota aplicable a las sociedades de capital actualmente sea del 30% en cabeza de la sociedad y el 7 % en cabeza de los socios hasta los ejercicios fiscales que se inicien el 1º de enero del año 2021. Cabe aclarar que la empresa tributó en su último ejercicio por impuesto a las ganancias el 35 %, no utilizando este beneficio.

La implementación de este sistema de integración parcial del tipo cedular sobre dividendos deja atrás al sistema anómalo utilizado en Argentina desde 1992. El fomento a la reinversión de utilidades a través de la reducción de la tasa en cabeza de la sociedad favorece a las mismas a través de su expansión y desarrollo.

Por otro lado, si la empresa decidiera exportar sus productos no tributaría sobre estos el IVA ya que no se encuentran incididos por el impuesto. El artículo 43 de la Ley de dicho tributo establece un régimen especial de reintegro para los montos que se paguen

en las compras de los insumos y se destinen a la exportación. Sin embargo, el país de destino será quien grave el consumo.

Adicionalmente, por el criterio de renta mundial del impuesto a las ganancias, el cual establece que resultan alcanzadas las rentas obtenidas en el país y el exterior, se toma como crédito el impuesto análogo pagado en el exterior. De esta manera se evita la doble imposición.

En caso de exportar a países del Mercosur, se deberán tener en cuenta los tratados que existen en materia tributaria. Además se deberá estar atento a las alícuotas vigentes del derecho de exportación de dichos bienes.

Por último, el Gobierno beneficia a las industrias de capital, entre ellas la metalúrgica con un Bono Fiscal. El mismo puede ser aplicado al pago de impuestos nacionales. El beneficio a otorgarse es el equivalente al 50% del valor que resulte de la sumatoria de:

- 6 % del importe resultante de deducir del precio de venta el valor de los insumos, partes o componentes de origen importado incorporados al bien, que hubieren sido nacionalizados con un derecho de importación del 0 %.
- 8 % del importe resultante de deducir del precio de venta el valor de los insumos, partes o componentes con referencia en el punto anterior y el valor de los insumos, partes o componentes que hubieren sido nacionalizados con un derecho de importación superior a 0 %.

Para las solicitudes de emisión de bonos fiscales por parte de empresas calificadas como Pymes, el beneficio a otorgarse será el equivalente al 60 % del valor que resulte de la sumatoria de los componentes incluidos en los puntos anteriores. Adicionalmente, el beneficio podrá ser incrementado hasta en un 15 % de su cuantía, en la medida que los beneficiarios acrediten, con cada solicitud, la realización de inversiones destinadas a la mejora de la productividad, la calidad y la innovación en procesos y productos.

A tales efectos, podrán computarse hasta un equivalente al 70 % del valor de las inversiones realizadas en innovación, investigación y desarrollo tecnológico, facturadas y efectuadas a partir del día 1° de enero de 2019. Las inversiones deberán vincularse a proyectos y servicios tecnológicos desarrollados por unidades de vinculación tecnológica habilitadas u organismos o entidades inscriptos en el registro de organismos y entidades científicas y tecnológicas.

## **Marco Teórico**

En esta sección se desarrolla el marco conceptual de los principales términos abordados en este trabajo para una mayor comprensión de los mismos. Inicialmente se presenta una breve referencia de lo que es la planeación para luego profundizar en la planificación tributaria desde distintas perspectivas.

Para Romero Hernández (2010), la planeación consiste en organizar y proyectar a futuro una actividad o conjunto de actividades con el fin de lograr metas y objetivos de cualquier índole y en un tiempo determinado. En una empresa las acciones están alineadas al cumplimiento de sus objetivos y metas, siendo estas de corto, mediano y largo plazo.

Esta planeación o planificación es necesaria en las empresas actuales ya que se encuentran inmersas en constantes cambios en su entorno. De allí surge la noción de planificación estratégica como aquella herramienta que les permite alcanzar la visión de éxito mediante la aplicación sistemática de acciones, definición de objetivos y estrategias para alcanzarla y políticas y procedimientos para ello (Villasmil, 2017).

En este sentido, Parra (2014) define a la planeación tributaria como el conjunto de estrategias que las empresas adoptan de manera anticipada para obtener de sus actividades económicas el mayor rendimiento al menor costo tributario posible, teniendo por finalidad realizar un pago justo del impuesto haciendo uso de los beneficios fiscales ofrecidos por las leyes.

También Bedoya (2017) define a la planeación tributaria como una herramienta necesaria para el logro de los objetivos de las organizaciones, basándose principalmente en la optimización en el manejo de las obligaciones y la minimización o eliminación de las sanciones. Sin embargo, agrega que esta planeación debe realizarse manteniéndose dentro de un contexto legal y evitando la elusión, evasión y fraude.

Igual postura sostiene Romero Hernández (2010), quien afirma que este tipo de planeación permite a las empresas controlar y reducir de manera legal la carga de los impuestos sin caer en métodos de evasión o elusión fiscal. Esta disminución es legal y planeada y logra una optimización de la utilidad neta beneficiando a los socios de la empresa. A su vez, diferencia a la planeación tributaria de la financiera, y plantea que por más que en la realidad empresarial se dan por separado, las dos persiguen la maximización de las utilidades, por lo que deben complementarse.

Báez (2016) menciona que la planificación tributaria es un proceso mediante el cual los sujetos pasivos prevén situaciones con el objetivo de postergar o evitar el pago de un impuesto mediante estrategias utilizadas sin desviarse de la ley.

Aquí se observa que se agregan al concepto el término de legalidad, refiriéndose este al accionar dentro de los parámetros permitidos por la ley, contrariamente a las figuras de elusión y evasión.

Según Rodríguez Calderón (2015), la evasión consiste en reducir o eliminar el pago de impuestos de manera ilegal, lo cual conlleva a multas y sanciones y, en el peor de los casos, al encarcelamiento. Por otro lado, afirma que la elusión disminuye el pago de impuestos pero sin violar las leyes, sino aprovechando vacíos de las normas tributarias. Esta última no tiene penalidades siempre y cuando se realice por vías legales.

Por esta razón se establece que la planificación tributaria es totalmente legal, por lo que es de vital importancia el conocimiento y permanente actualización en lo pertinente a leyes tributarias y las constantes reformas en las mismas.

Por otro lado, para Dumrauf (2010) el *tax planning* consiste en la utilización de las figuras legales adecuadas y la elección del financiamiento más conveniente con el fin de disminuir el impacto impositivo de la compañía y crear valor para el accionista. Afirma que existen diversas estrategias para reducir el pago de los impuestos, pero la más utilizada es el financiamiento mediante deuda, ya que los intereses son deducibles de las ganancias pero los dividendos no.

Casco, Paguay y Garrido (2020) concluyen que el fin de la planificación tributaria es determinar un razonable nivel de tributación respetando las leyes y aprovechando las posibilidades que ofrecen las normas. Además agregan que es necesaria la ejecución de políticas y de un calendario fiscal para el pago oportuno de las obligaciones, evitando omisiones y retrasos en las fechas de presentaciones y pagos.

Como se puede observar, los autores coinciden en que esta planificación permite un pago justo o razonable de los tributos, siendo este el límite que determina la normativa, ya que luego de aplicar los beneficios que ofrece la misma, el monto a tributar no puede disminuir sin hacer uso de la evasión o elusión. Sin embargo, esta última no está penalizada ya que utiliza los vacíos que las mismas leyes dejan, por lo tanto no es ilegal. Aquí se demuestra que hay cierto límite del cual ningún sujeto pasivo puede escapar, por lo que los montos se pueden minimizar pero no evitar.

Por otro lado, difieren en cuanto a las estrategias que se pueden utilizar, ya que estas dependerán de cada caso en particular dejando abierta la posibilidad de elección según el criterio del administrador, y de la necesidad o conveniencia de cada empresa, siempre y cuando se realice dentro de la ley.

En conclusión, la planificación tributaria es aquella estrategia que pueden utilizar las organizaciones para minimizar el pago de los tributos, reducir o eliminar sanciones derivadas de los mismos y maximizar las utilidades de las empresas mediante la utilización de los beneficios fiscales y dentro de un contexto de legalidad, teniendo como resultado el pago justo de impuestos y el rendimiento al menor costo posible.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

A pesar de los beneficios impositivos que ofrece el financiamiento mediante deuda, en Man-Ser se ha hecho un uso en exceso de esta estrategia, ya que presenta altos índices de endeudamiento. Esta situación, sumada al amplio margen de tiempo ofrecido a los clientes para cobros y poco margen de tiempo respecto de los pagos a los proveedores, genera problemas de solvencia y escasa liquidez.

A su vez, esto conduce a retrasos en los pagos de las obligaciones tributarias y el consecuente pago de grandes sumas de dinero por intereses impositivos y por planes de pago. Además no se están utilizando los beneficios vigentes en la normativa y existen impuestos como el de los débitos que podría reducirse en su cuantía. Esto indica una falta de planificación estratégica y un mal uso de los recursos de la empresa.

También se observa la ausencia de personal interno capacitado en cuestiones contables, laborales e impositivas que se encargue de las registraciones en tiempo y de crear las estrategias necesarias y controle la aplicación de las mismas. Esto debido a la inexistencia de un área contable o administrativa por falta de delegación y de un software específico que permita registraciones diarias y automáticas.

### *Justificación*

Este problema es relevante para la empresa ya que la inexistencia de una planificación de sus procesos tributarios y de personal capacitado para ello, incluso de un área administrativa, conlleva a pérdidas para la empresa, tanto en pago de intereses como en el desaprovechamiento de oportunidades que puedan aumentar la rentabilidad y liquidez de la organización. Además se ve perjudicada la relación con el fisco por los retrasos en las obligaciones tributarias, lo cual representa elevados costos que perjudican aun más la situación de la empresa.

Por otro lado, a pesar de que cuentan con un contador externo que confecciona los balances, realiza los recibos de haberes de los empleados y presenta las declaraciones juradas de los impuestos, se pierde la posibilidad de contar con personal que además de hacer las mismas tareas lleve adelante una planificación y controle su ejecución ya que se encontraría incluido dentro de la empresa.

Sumado a esto, la falta de un software específico produce demoras en las registraciones y se pierde control, ya que esto permitiría, por ejemplo, tener correctamente valuadas las existencias y contar con un sistema de costeo que convenga al momento de calcular las ganancias del periodo.

#### *Conclusión diagnóstica*

Como solución al problema planteado anteriormente se recomienda la implementación de estrategias derivadas de una planificación tributaria, a partir de las cuales se espera que la empresa reduzca o elimine los costos derivados de intereses impositivos y por planes de pago, se optimice el manejo de las obligaciones tributarias, se logre una eficiencia económica en la gestión de pagos, se eviten sobre costos y se realice un pago justo de los impuestos.

A su vez, se espera que se minimice el pago de impuestos a las ganancias y a los débitos y maximice utilidades haciendo un uso adecuado de los beneficios fiscales. Esto llevará a una reducción considerable de los costos y la optimización de los recursos de la empresa. De esta manera se mejorará la rentabilidad y la liquidez para hacer frente a las obligaciones en los tiempos oportunos, se evitarán sanciones por parte del fisco y se generará valor para la sociedad y sus socios.

Además, se fortalecerá el sistema de control interno minimizando todo tipo de costos de no calidad, se corregirán procesos administrativos y contables contando con personal idóneo para tales cuestiones, se reducirán los riesgos, se mejorará la gestión

empresarial, se logrará una óptima situación económica y financiera, y por último, la consecuente ventaja competitiva.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

El plan que se propone implementar en la empresa Man-Ser incluye la participación del área de recursos humanos, compras, gerencia general y la creación de una nueva área contable/administrativa. Ésta última constará de una nueva oficina destinada a tal fin y no presenta limitaciones ya que la empresa cuenta con suficiente espacio físico en sus instalaciones.

Esta nueva área a su vez requiere la contratación de un profesional de ciencias económicas con conocimiento en cuestiones contables, laborales e impositivas. En este sentido será el área de recursos humanos la encargada de la búsqueda del contador, por lo que tampoco se presentan limitaciones.

En cuanto al tiempo de implementación, abarca al segundo semestre del año 2020, sin embargo, hay tareas que se realizarán en el año 2021 cuando se presenten los estados contables y la declaración jurada de ganancias del año 2020. Cabe aclarar también, que el calendario fiscal puede utilizarse anualmente actualizando las fechas año a año.

### *Recursos*

Para llevar adelante esta propuesta se necesitará:

- Computadora de escritorio. Valor aproximado: \$35.000,00.
- Internet.
- Escritorio, silla y artículos de librería. Valor aproximado: \$15.000,00.

- Software que integre registraciones contables, libros de IVA, CITI compras y ventas y liquidación de sueldos y jornales. Valor Aproximado: \$1.500,00.
- Contador público. Sueldo bruto aproximado por mes: \$60.000,00.
- Calendario fiscal que detalle fechas de vencimiento de cada uno de los impuestos que debe afrontar la empresa, cuyo costo se encuentra incluido dentro del salario del profesional.
- Caja fuerte para almacenamiento de dinero. Valor aproximado \$5.000,00.
- Bono fiscal 2020.
- Información contable, laboral e impositiva de la empresa. Incluye comprobantes necesarios.

Por lo tanto, se estima que poner en marcha el plan tendrá un costo de \$116.500,00 aproximadamente y para mantenerlo en el tiempo \$60.000,00 correspondientes al salario del profesional en ciencias económicas.

#### *Planificación de acciones y marco temporal de realización*

En la tabla 2 se pueden observar las tareas a realizar en los meses de julio y agosto y el correspondiente tiempo de duración de cada una de ellas para comenzar la implementación de la propuesta.

Tabla 2: Diagrama de Gantt para julio y agosto 2020- Man-ser SRL.

N° de Tarea	Semanas							
	Desde 06/07	Desde 13/07	Desde 20/07	Desde 27/07	Desde 03/08	Desde 10/08	Desde 17/08	Desde 24/08
1	■							
2								
3	■	■						
4	■	■	■					
5				■				
6					■			
7					■	■	■	■
8						■		
9							■	■
10								■

Fuente: elaboración propia.

A continuación se especifica qué incluye cada tarea:

Tarea 1: compra de caja fuerte. Incluye: solicitud de compra por parte del sector correspondiente, aprobación por parte del gerente general y la compra propiamente dicha.

Tarea 2: compra de computadora, escritorio y artículos de librería. Incluye los mismos procedimientos que para la compra de la caja fuerte.

Tarea 3: compra de software e instalación del mismo.

Tarea 4: búsqueda del profesional por parte del área de recursos humanos.

Tarea 5: contratación de contador público capacitado en materia tributaria por parte del área de recursos humanos. Desvinculación del asesor externo.

Tarea 6: comienza a trabajar el profesional dentro de la empresa.

Tarea 7: implementación de software con carga de datos contables, laborales e impositivos por parte del contador.

Tarea 8: confección de calendario fiscal por parte del contador según fechas de vencimientos de presentaciones de declaraciones juradas y pagos de cada uno de los impuestos que debe afrontar la empresa.

Tarea 9: elección e implementación de un sistema de costeo más conveniente y de una planilla de inventario permanente por parte del profesional.

Tarea 10: solicitud del bono fiscal 2020.

Sin embargo hay tareas que se deben realizar en el periodo 2021 pero que se refieren al año 2020. Entre ellas se pueden mencionar:

- confección de estados contables 2020 por parte del contador aplicando la reforma del impuesto a las ganancias y el bono fiscal. Esta tarea se debe realizar los primeros meses de 2021.
- reinversión de utilidades para nuevas tecnologías y mercado de la construcción.

- búsqueda de clientes por parte del área de ventas vinculados a las nuevas inversiones de la empresa.
- presentación de declaración jurada de ganancias 2020. Esta tarea tiene vencimiento en el mes de mayo de 2021.

Además, cabe aclarar, que las declaraciones juradas de IVA e ingresos brutos se deben presentar mensualmente y que el almacenamiento de cierta cantidad de dinero en la empresa se debería destinar para algunos pagos que sean posibles para de esta manera reducir los montos del impuesto a los débitos.

#### *Propuesta de medición y evaluación de las acciones*

Para evaluar el impacto de la implementación de la solución propuesta se puede utilizar el siguiente cuadro comparativo, donde se detallan los ítems relacionados con el problema planteado y la variación de los montos de cada año en que se aplicará la planificación.

Tabla 3: *Cuadro comparativo para medición del impacto de la planificación tributaria aplicada.*

Concepto	2019	2020	2021
Cargas fiscales a pagar al 31/12	\$8.627.278,00		
Remuneraciones y cargas sociales	\$13.612.500,00		
Honorarios profesionales	\$838.968,00		
Caja y bancos	\$2.178.770,08		
Ventas totales netas	\$328.857.647,78		
Ganancia antes de imp. ganancias	\$20.181.594,02		
Impuesto a las ganancias	\$7.063.557,91		
Impuesto a los débitos	\$5.475.893,80		
Intereses impositivos	\$1.289.446,20		
Intereses planes de pago	\$824.496,00		

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el propio calendario fiscal sirve como mecanismo de control para verificar el cumplimiento de las presentaciones de declaraciones juradas y pagos de las obligaciones tributarias.

## Conclusiones y recomendaciones

Del presente trabajo se concluye que la planificación tributaria es una herramienta importante y necesaria en toda empresa ya que permite a las mismas proyectar estrategias para anticiparse al futuro y generar el mayor rendimiento al menor costo posible. Este último por el ahorro impositivo que permite obtener, como se pudo observar en la minimización del impuesto a los débitos mediante la estrategia aplicada. A su vez, esta maximización de utilidades beneficia a los socios y a la organización en general.

Por otro lado, en este caso se estaba desaprovechando la oportunidad de abonar menos impuesto a las ganancias y reinvertir esas utilidades mediante la última reforma al mencionado tributo. De allí se destaca la importancia de contar con personal capacitado en materia tributaria dentro de la empresa y su actualización permanente en las leyes que van reformándose con el correr del tiempo. Estar al día en estas cuestiones permite a la firma aprovechar los beneficios que la legislación ofrece y evitar errores que puedan perjudicarla.

También es de vital importancia conocer los regímenes de promoción vigentes que aplican a la empresa y de esta manera obtener beneficios como en este caso el llamado bono fiscal que favorece a las industrias de capital.

Por otro lado, se puede afirmar que a pesar de que la financiación mediante deuda se utiliza muchas veces por el beneficio fiscal que ofrece, no aplicó en este caso ya que al tener un alto índice de endeudamiento el beneficio obtenido por un lado, se perdía al afectarse la rentabilidad y la liquidez, dando origen a intereses por pagos fuera de término. Por lo tanto, esta estrategia debe aplicarse hasta un cierto límite, luego del cual ya no solo no beneficia sino que perjudica al ente. Para evitar esto se deben analizar ratios financieros que den cuenta de la situación de cada empresa en particular.

Como puede observarse, la planificación tributaria se relaciona con cuestiones económicas y financieras, corrigiendo además procesos administrativos y contables y

reforzando el sistema de control interno de la organización. En este caso, la implementación de un software integral, la determinación de un sistema de costeo que convenga en materia tributaria y el seguimiento de un inventario permanente corrigen a su vez procesos contables.

También esta planificación logra una eficiencia económica en la gestión de pagos, evitando sanciones por parte del fisco como multas e intereses por omisiones y retrasos. En este caso, la herramienta utilizada para llevar este control es el calendario fiscal donde se deben detallar fechas de vencimientos de presentaciones de declaraciones juradas y de pagos de cada uno de los impuestos que debe afrontar la organización.

Por último, se recomienda a Man-Ser ampliar su cartera de proveedores, lo cual le permitirá negociar más los precios, plazos de pagos y además disminuir el riesgo de dependencia con los mismos.

En cuanto a las reinversiones se recomienda dirigirlas a la implementación de la tecnología OIT y a abarcar la industria de la construcción aprovechando el espacio físico disponible para aumentar la producción. También se sugiere ampliar el mercado mediante la exportación de productos y de esta manera aumentar la rentabilidad de la empresa.

## Referencias

- Báez, T. (2016). *Planificación tributaria, herramienta fundamental en todo negocio*. El Nuevo Diario. Recuperado de: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/403263-planificacion-tributaria-herramienta-fundamental-t>.
- Bedoya, O. (2017). La incidencia de la planeación tributaria en el crecimiento y logro de los objetivos del ente económico. *Revista Visión Contable*, (9), 135-142. Recuperado de <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/360>
- Casco, A. D. P. R., Paguay, A. V. B., & Garrido, R. G. R. (2020). La planificación tributaria como herramienta para cumplir la relación fiscal en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(3), 3-17. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398390>
- Dumrauf, G.L. (2010). *Finanzas corporativas: un enfoque latinoamericano*.-2ª edición. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Echeverría Ruiz, E. B. (2019). *Propuesta de modelo de planificación tributaria para la empresa MarelectCíaLtda dedicada a la industria metalúrgica, ubicada en la ciudad de Quito* (Tesis de grado). UCE, Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/20157/1/T-UCE-0003-CAD-197.pdf>

Parra, A. (2014). *Planeación Tributaria y organización Empresarial*. Bogotá, México D.F, Buenos Aires, Caracas, Lima, Santiago: Legis.

Quintana Andrade, K. E. (2012). *Modelo de planificación tributaria para pequeñas y medianas empresas del sector comercializador de Quito* (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Quito. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6588/1/UPS-QT04612.pdf>

Rodríguez, D. E. (2015). *Evasión y elusión de Impuestos*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/6958>.

Romero Hernández, A. (1). La planeación tributaria y financiera en la consecución de un mismo fin "maximizar utilidades&quot; *Aglala, 1(1)*, 127-135. <https://doi.org/10.22519/22157360.717> 2010

Silva Mamani, J. (2017). *Planificación Tributaria como Herramienta de Gestión para Minimizar la Carga Tributaria* (Tesis de grado). Universidad Privada de Tacna, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/700/1/Silva-Mamani-Julemi.pdf>

Torres Gallardo, A. L. (2016). *La planificación tributaria como instrumento idóneo para maximizar los beneficios económicos: caso del subsector comercializadoras de la rana especie "catesbiana"* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5417/1/T2135-MPTFI-Torres-La%20planificacion.pdf>

Villasmil, M. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen Libre*, (20), 121-128. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaPlanificacionTributaria-6154121.pdf>