

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Planificación tributaria para la reducción de cargas fiscales y anticipación de los impuestos a pagar en el año 2021, aplicable a la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L”

“Tax planning for the reduction of tax burdens and anticipation of taxes to be paid in 2021, applicable to the metal company MAN-SER S.R.L”

Autor: Ferreira, Joana Soledad

Legajo: VCPB10307

DNI: 38818513

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, 2020

Resumen / Abstract

El presente estudio de caso tiene como propósito lograr una planificación tributaria para el año 2021 aplicable a la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en la Ciudad de Córdoba, en pos de reducir su carga fiscal y la incertidumbre en la toma de decisiones. Para lograrlo primeramente se desarrolló un diagnóstico de la empresa a través de un estudio de tipo cualitativo y cuantitativo, con un enfoque principalmente descriptivo ya que prevaleció la interpretación jurídica tributaria y el análisis de las propiedades y características de la organización, utilizando técnicas de recolección de datos como análisis de documentación, entrevistas y procesamiento de datos. Luego se construyeron los fundamentos conceptuales de la planificación fiscal y su comparación con dos fenómenos con los cuales suele confundírsela. De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta la base teórica de la planificación tributaria, se demuestra que MAN-SER S.R.L tiene falencias tributarias y se concluye que las mismas podrían reducirse con una planificación que permita aprovechar beneficios y evitar sanciones o errores. Al finalizar se realizan recomendaciones a su directorio, entre ellas la reflexión respecto a incorporarse en el mercado como importador y exportador.

Palabras claves: Planificación, tributaria, impuestos, control, incertidumbre.

The purpose of this case study is to achieve a tax planning for the year 2021 applicable to the company MAN-SER S.R.L, located in the City of Córdoba, in order to reduce its tax burden and the uncertainty in decision-making. To achieve this, a diagnosis of the company was first developed through a qualitative and quantitative study, with a mainly descriptive approach since the legal interpretation of the tax prevailed and the analysis of the properties and characteristics of the organization, using data collection techniques, data such as documentation analysis, interviews and data processing. Then the conceptual foundations of tax planning were built and its comparison with two phenomena with which it is often confused. According to the results obtained from the analysis of the current situation of the company, taking into account the theoretical basis of tax planning, it is shown that MAN-SER SRL has tax shortcomings and it is concluded that they could be reduced with planning that allows taking advantage of benefits and avoid penalties or mistakes. At the end, recommendations are made to its board, including reflection on joining the market as an importer and exporter.

Key words: Planning, tax, taxes, control, uncertainty.

Índice

Introducción	4
Objetivo general:.....	6
Objetivos específicos	6
Análisis de situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	9
Diagnostico organizacional.....	13
Análisis según perfil profesional	14
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	20
Conclusión diagnostica	20
Plan de implementación.....	21
Alcance	21
Recursos involucrados	21
Acciones específicas	22
Marco de tiempo	26
Propuestas de medición o evaluación	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias.....	31
Anexos	36
Anexo 1 - Planilla pago a cuenta impuesto a los débitos y créditos	36
Anexo 2 - Planilla de control de vencimientos	37
Anexo 3 - Encuesta de desempeño de gestión tributaria	38

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito elaborar una propuesta de planificación fiscal a la empresa MAN-SER S.R.L domiciliada en la ciudad de Córdoba. La empresa en cuestión se dedica a la fabricación de maquinaria y equipo de uso especial y demás productos elaborados en metal. Lleva más de 20 años en el rubro metalúrgico y ha logrado una excelente reputación en el mismo.

MAN-SER S.R.L tiene como fecha fundacional 15 de octubre de 1995. Luis Mansilla, su fundador, comienza a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas, de manera independiente, como proveedor de la firma de la cual era empleado hasta ese entonces. En el año 1997 adquiere una maquina punzadora que implica para su negocio una ampliación de la cartera de productos y logra posicionarse a la par de empresas líderes internacionales. Seis años después ya formada como una S.R.L., la empresa comienza a trabajar para AIT S.A y Volkswagen Argentina S.A, y hoy es su principal proveedor en algunos productos.

Para el año 2012 inaugura una nueva planta industrial, con una superficie que duplica la anterior. Para ese entonces Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, hacía cuatro años que habían tomado la empresa a su cargo.

En 2014 logran la certificación de las normas ISO 9001, lo que le permite mantener una política de mejora continua en sus procesos, brindando a sus clientes mayor confianza, por su calidad y precios más bajos. Actualmente la empresa cuenta con 30 empleados y venden en promedio 280.000.000 pesos anuales a industrias automotrices, energéticas, alimenticias, petroleras y de construcción, formando parte del gran grupo de pymes en la Argentina.

Como MAN-SER S.R.L., las pymes argentinas soportan una presión tributaria que supera el 30% del PBI según el OCDE (2019). El sistema tributario argentino está conformado por un cuantioso número de impuestos a nivel nacional, provincial y municipal y representan la mayor fuente de ingreso del Estado. Generalmente las reformas a estos impuestos se utilizan para perfeccionar la exacción tributaria y obtener recursos que le permitan garantizar el gasto público. Como consecuencia los profesionales no solo tienen que lidiar con una elevada cantidad de tributos, sino que deben analizar la legislación tributaria de manera recurrente para replantear las decisiones estratégica y hacer frente a las modificaciones con la menor carga fiscal posible.

La empresa objeto de estudio no cuenta con una planificación tributaria, lo cual dificulta el análisis de la cambiante normativa y la definición de estrategias que le permitan hacerle frente. Tampoco dispone de un software contable específico y la información es remitida a su contador externo, sin registraciones diarias para la pertinente liquidación de obligaciones impositivas mensuales. Estos factores han llevado a la empresa a incurrir en gastos impositivos innecesarios perjudicando así la rentabilidad y las posibilidades de inversión. Es posible apreciar en sus estados contables las numerosas sumas en concepto de intereses impositivos, originados por presentaciones o pagos fuera de términos de sus impuestos. Asimismo, el desaprovechamiento de beneficios tales como los que proporcionan la Ley pyme N° 27.264 y el Régimen de Promoción Industrial para pymes de la ley N° 9727.

Es entonces que, a partir de lo expuesto, se enfatiza la necesidad de realizar una planificación tributaria para el año 2021. Una que permita descubrir las alternativas legales para el ahorro de recursos y el logro de un conocimiento anticipado de las consecuencias fiscales por decisiones que se tomen en dicho año. Numerosos autores se han dedicado a estudiar la planificación fiscal, sus beneficios y los aspectos a tener en cuenta al aplicarla. Para el desarrollo del siguiente trabajo se tendrán en consideración las definiciones realizadas por Contrera Gómez (2016). El profesor español establece sus principios, metodologías y aplicaciones y la define como una herramienta utilizada para optimizar la carga fiscal utilizando las deducciones y los beneficios que las normas tributarias admiten.

Villasmisil Molero (2017) la analiza en Colombia, y la interpreta como una herramienta legal de gestión y control empresarial, introduciendo a la planificación tributaria dentro de la planificación estratégica. Entiende que el objeto de la misma es disminuir el impacto fiscal dentro de la legalidad, optimizar las finanzas, que se dé la correlación costo-beneficio a favor de la empresa y adelantarse a la salud financiera de la misma.

Estudios de casos como los de Abreo, Caro y Parra (2017) en Colombia, y Weidmann (2018) y Gómez (2019) en Argentina sirven de apoyo al siguiente trabajo, por ejecutar planificaciones fiscales en empresas del rubro metalúrgico y exponer factores a tener en consideración.

También García (2011) analiza la posibilidad de implementación de la planificación fiscal en el país, los factores que pueden afectarla y los aspectos a tener en cuenta. Además, la compara durante todo el ensayo con la evasión y la elusión, desarrollando la postura de importantes tributaristas.

Un estudio en Entre Ríos manifiesta la importancia de conocer el ente en todos sus aspectos para realizar una correcta planificación fiscal. Así como su “organización jurídica, la composición cualitativa y cuantitativa de activos y pasivos, la actividad que desarrolla y también el contexto en el que se desenvuelve” (Lenardon, 2015, p.11). Además, ejemplifica algunos elementos de conveniente análisis, especialmente en el sector agropecuario.

Es de suma importancia realizar estudios de casos relacionados con la planificación tributaria de las organizaciones de todo el mundo, aun mas en Argentina considerando los constantes cambios en las normativas vigentes. Normalmente las empresas industriales se enfocan en los sectores operativos, intentando alcanzar una mayor calidad en sus productos y disminuir tiempo de elaboración. No obstante, una planificación tributaria que permita optimizar o reducir los costos fiscales y evitar futuras erogaciones de dinero por incumplimientos formales o materiales también representa un punto donde deban enfocarse.

La realización de este tipo de estudios proporciona a las empresas de todos los tamaños y rubros mejores herramientas e instrumentos, que le permiten obtener resultados positivos en sus utilidades netas. A la vez, sirven de referencia y advierten a las mismas sobre la importancia de implementar la planificación, representando además un aporte para quienes inician proyectos económicos.

Objetivo general:

Elaborar una planificación fiscal para la empresa MAN-SER S.R.L. en la ciudad de Córdoba para el año 2021, creando alternativas y estrategias legales que disminuyan la carga fiscal.

Objetivos específicos:

Interpretar la normativa legal vigente de los Programas de promoción establecidos en las leyes N° 27264 y N° 9727, a través de una lectura detallada de leyes nacionales y provinciales, con el fin de lograr su inscripción y aprovechar sus beneficios.

Establecer un diagnóstico de la situación tributaria de la empresa, mediante un análisis interno y externo, para precisar el grado de cumplimiento del marco tributario.

Proponer estrategias legales que mejoren el cumplimiento tributario, con el fin de obtener un ahorro impositivo y tomar mejores decisiones.

Análisis de situación

Descripción de la situación:

MAN-SER S.R.L. es una empresa perteneciente al rubro metalúrgico, cuya actividad principal es la fabricación de maquinarias, equipos de uso especial y demás productos elaborados en metal. Entre sus principales productos se encuentran los protectores telescópicos de bancada; del cual es único proveedor en el país; extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos.

Complementan sus productos con servicios como: *retrofitting* de máquinas lavadoras, reparaciones, mantenimiento, servicio postventa y otros. Esto hace posible el desarrollo -en conjunto con los clientes- de proyectos integrales o como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.

MAN-SER S.R.L. tiene como misión ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos, y su visión consiste en ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. Sus valores se enfocan en confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Realiza sus actividades en barrio San Pedro Nolasco en Córdoba, ubicación estratégica por la cercanía con sus principales clientes. Su estructura edilicia se encuentra centralizada en un solo complejo, compuesto por tres inmuebles interconectados.

La empresa posee precios más bajos que la competencia, y las ventas se realizan a través de vendedores, en forma personal o telefónica ya que no posee medios de venta externos ni sucursales. Todavía no se han introducido en el mercado como empresa exportadora a pesar de haber tenido propuestas alentadoras, ya que sus productos son exportados por algunos de sus clientes y en 2018 una empresa de España se vio interesada y contactó a los dueños para que consideren exportarlos.

Para lograr la buena reputación y 20 años en el mercado MAN-SER S.R.L. tuvo que ser flexible y adaptarse a las problemáticas que planteaban las nuevas décadas. El servicio postventa y el cumplimiento de los estándares de calidad dispuestos por las normas ISO 9001 le permitió controlar de manera continua la calidad, evitando falencias significativas en recursos humanos, administración y producción.

Además, se propuso desde un inicio una política de inversión constante en innovación tecnológica en diseño, procesos e insumos, lo que le proporcione capacidad para satisfacer las expectativas del cliente a menores costos, con mayor calidad y un menor precio. Asimismo, tiene interés por introducir tecnologías IoT en el futuro, que le permita a sus clientes el control de las máquinas desde sus hogares y garantice un mantenimiento preventivo a través de indicadores.

La empresa no cuenta con una política medioambiental o de manejo de residuos. Pero tiene entre sus metas implementar tecnologías eco-amigables, es decir, trabajar con equipos con soluciones técnicas más eficientes en el uso de energía, agua y seguridad.

Actualmente cuenta con 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado, 1 encargado de producción, 1 responsable de la calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Es menester recalcar que no cuenta con un sector interno encargado de la contabilidad y la liquidación de impuestos, ya que cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Ya es una empresa madura, con una facturación promedio en los últimos tres años de \$170.000.000 en ventas industriales y \$110.000.000 en prestaciones de servicios. Sin embargo, carece de políticas contables, y no cuenta con un sistema de costeo ni software contable específico. La información le es remitida al profesional externo encargado de la gestión contable y tributaria, sin registración diaria, ni automática, para que realice las pertinentes liquidaciones de obligaciones impositivas mensuales.

La planificación tributaria nunca ha sido utilizada por la empresa como herramienta para reducir la carga fiscal y poseen malos hábitos en materia tributaria fácilmente observables en los intereses impositivos pagados en los últimos dos años.

Asimismo, frente a las varias reformas tributaria el profesional no supo actuar correctamente, llevando a la metalúrgica a desaprovechar beneficios tales como los establecidos en la Ley pyme N° 27.264 y el régimen de promoción industrial para pymes de la ley N° 9727.

Análisis de contexto

A continuación, se presentará el análisis PESTEL, herramienta que permitirá conocer el macro entorno en el que se desarrolla la empresa y así determinar cómo estos pueden afectar la situación real de la misma.

Factores políticos

Argentina es miembro del Mercado Común del Sur, MERCOSUR, y en el 2019 éste logró concluir las negociaciones para la firma de un acuerdo de asociación estratégica con la Unión Europea. El mismo establece importantes beneficios para las pymes, entre ellos la integración en cadenas globales de valor, asistencia técnica, participación en compras gubernamentales, *joint ventures*, *partenships*, *business networks*, transferencia de *know how* y asistencia financiera. Además, en 2018 la cumbre del G20 garantizó grandes saldos comerciales en América Latina, obteniendo Argentina importantes acuerdos con China y Estados Unidos.

Entre los factores políticos no solo se debe mencionar aquellos acuerdos que realice el país donde radica la empresa, ya que los arreglos o conflictos que susciten en el exterior, de los cuales no sea participe, no la hace ajena a consecuencias. La guerra entre China y EEUU por el liderazgo tecnológico que se inició en 2019, tiene consecuencias en todo el mundo. Muchos de los acontecimientos globales van a ser consecuencia directa del conflicto o el acuerdo entre estas dos superpotencias, generando principalmente una gran incertidumbre financiera.

La incertidumbre política mundial provoca un mundo más proteccionista, y mientras más dividido sea, será más una amenaza que una oportunidad. Agregada a esa incertidumbre, 2019 fue un año electoral para Argentina, lo cual generó un clima de especulación en todos los sectores económicos de la sociedad con importantes consecuencias.

Factores económicos

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC, el estimador mensual de actividad económica, EMAE, en enero de 2020 registró una disminución de 1,8% respecto a enero del año anterior. Asimismo, en 2019 ya se venían registrando bajas durante todos sus meses, salvo mayo y julio. (INDEC, 2020)

Al igual que el EMAE, el Índice de Producción Manufacturero, IPI Manufacturero, de enero 2020 presentó una caída, esta vez de 0.1% respecto a igual periodo del año anterior y la

división industrias metálicas básicas una baja de 3.9%. El año 2019 acumuló una disminución de la producción de 6.4% respecto a 2018 (INDEC, 2020)

La tasa de interés Badlar, es otro índice que repercute directamente sobre todas las organizaciones del país, ya que marca el nivel de tasa de interés para el resto de las tasas de interés del sistema financiero argentino. Según los analistas del Relevamiento de Expectativas de Mercado, REM, la misma se ubicará en 27.7% en abril y disminuirá a 25,8% a fines de 2020, similar a las proyecciones de los mejores pronosticadores TOP-10 quienes la marcan en 25,4%. (REM, 2020)

Otro indicador a tener en cuenta a la hora de evaluar el entorno económico de cualquier ente, es el Índice de Precios al Consumidor, el cual registró un aumento de 2.3% y 2.0% en enero y febrero 2020 respectivamente. En el año 2019 el índice acumulo un total de 53.8% (INDEC, 2020). A fines de marzo, los analistas del mercado del REM, proyectaron que la inflación para diciembre de 2020 se ubicará en 40,0% interanual y prevén descensos adicionales hasta 33.2% en diciembre de 2021 y hasta a 26,8% en diciembre de 2022. (REM, 2020)

Las proyecciones antes mencionadas pueden estar sujetas a variaciones considerando la actual parálisis económica en la que se encuentra sumergido el mundo entero en el marco de la pandemia del COVID-19. El gobierno argentino lleva adelante medidas preventivas para evitar la propagación del virus que implican un freno a la producción con importantes costos y tanto aquí como en el resto del mundo se está desatando un pánico financiero.

Por su parte el rubro metalúrgico sufrió varios efectos perniciosos por el salto cambiario, la contracción del crédito y las elevadas tasas de interés del 2019. El costo salarial enfrentado por la actividad de fabricación de máquinas y equipos se incrementó 181% entre los años 2012 y 2016 y las inversiones en maquinarias y equipo disminuyeron 37.5% en 2019 y 14.3% en 2018. Como consecuencia de la caída de la demanda la utilización de la capacidad productiva alcanzo en junio 2019 59.1% de los recursos, inferior en 2.7% al mismo mes del año anterior. Esperan un nuevo deterioro de precios por el dispar comportamiento de los costos respecto de los precios de sus productos. Y en cuanto a la demanda se pronostica una nueva disminución por la caída del poder adquisitivo, los niveles de actividad y la inversión. (AIM Rosario, 2019)

Factores socio-culturales

La sociedad que forma parte del entorno de la organización manifestó importantes cambios negativos. Entre ellos la tasa de desempleo y la tasa de desocupación interanual, las cuales, según la Encuesta Permanente de Hogares, EPH, que realiza trimestralmente el INDEC, sufrieron un incremento de 0.7 y 1.0 puntos, respectivamente. (INDEC, 2019)

Con relación a la tasa de desocupación se evidencia que el 38% de los desocupados lleva más de un año de búsqueda, mientras que el 23% lleva de 1 a 3 meses y el 14.9% acumula 6 a 12 meses de búsqueda. Y si se la diferencia por sexo y edad, el grupo de mujeres jóvenes de 14 y 29 años de edad es el que más incremento registra, alcanzando un 22.6% de desocupación. (INDEC, 2019)

Respecto al rubro de la industria manufacturera los desocupados aumentaron 2.3 puntos interanual pasando a representar el 10.8% de los desocupados en 2019. La tasa de actividad revelo un leve incremento de 0.5 puntos interanual y del sector ocupado, 27,4% posee el secundario completo, el 25,2% el nivel superior o universitario completo y el 15,8%, el secundario incompleto. (INDEC, 2019)

En el tercer trimestre del mismo año el país registró índices de 47.2%, 42.6% y 9.7% en tasa de actividad, tasa de empleo y tasa de desocupación, respectivamente. Córdoba por su lado registro una tasa de actividad de 49.9%, empleo de 44.4% y desocupación 11%, todos mayores a los totales nacionales. (INDEC, 2019)

Factores Tecnológicos:

Las evoluciones tecnológicas suponen un importante factor a tener en cuenta, es inminente adaptarse a las nuevas tecnologías que minimicen tiempos de producción y maximicen la eficiencia junto con la calidad.

Es importante mencionar la industria 4.0 que representa una nueva manera de producir que es automática, independiente y controlable desde cualquier lugar y las empresas pueden acceder a grandes cantidades de datos en tiempo real y tomar mejores decisiones en todo el proceso productivo.

A continuación, se va desarrollar un análisis al micro entorno donde se desarrolla la empresa, ya que determina como ésta se comporta y las decisiones que toma. Para ello se utilizarán las ‘cinco fuerzas de Porter’:

Poder negociador de los clientes: A la organización le importa tener pocos, pero importantes clientes, cada uno con grandes volúmenes de facturación. El poder de negociación que poseen los clientes podría denominarse como intermedio ya que, por más que las ventas de las maquinas se concentra en menos clientes y estos puedan ir ganando en poder de negociación, la estrecha relación que existe entre ellos permite acuerdos convenientes para ambas partes. En lo que respecta a trabajo menores, las posibilidades de negociación de los compradores son bajas debido a que la empresa cuenta con importantes clientes de los que ocuparse y dichas ventas solo representan el 15% del total.

Poder negociador de los proveedores: MAN-SER S.R.L. posee pocos proveedores, los cuales no pueden prescindir de la facturación que la empresa otorga, principalmente pymes y monotributistas. Por lo que el poder negociación de proveedores es bajo y no representa una amenaza.

Existe una multitud de proveedores por analizar con los cuales se podría trabajar y disminuir el riesgo de dependencia de los actuales. Además, sería relativamente fácil sustituirlos porque los productos que se compran poseen una diferenciación media-baja. Asimismo, tampoco es probable la integración vertical hacia adelante de los proveedores o hacia atrás de los competidores.

Amenaza de nuevos competidores: No suele haber barreras de entrada legales, pero existen altos requerimientos de capital. La marca, los activos, la calidad y los precios bajos son características que se logran luego de muchos aportes dinerarios y experiencia en el rubro. Además, las economías de escala permiten menores costos a mayor fabricación, ahorro que puede ser trasladado al precio y todo ello complica mucho la entrada de nuevos competidores.

Cualquier nuevo competidor requiere al menos 2 años para la optimización del proceso productivo y como MAN-SER S.R.L., se encuentra en una etapa de madurez, la amenaza de potenciales competidores es muy baja.

Productos sustitutos: Debido a que la actividad realizada por MAN-SER S.R.L. es muy específica y sofisticada, no se generan sustitutos. Prácticamente son los únicos en hacer lo que hacen con determinados productos.

Rivalidad y competencia del mercado: MAN-SER S.R.L compite directamente por la participación en el mercado con Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L. y Empremet S.R.L. Buscan diferenciarse en la calidad y el precio de sus productos.

Factores Ecológicos:

Cada vez hay más consumidores con mayor respeto por el medioambiente y conciencia social y ecológica, lo que llevó a la regulación del consumo de energía y leyes de protección medioambiental. Esto, sumado a la escases de materia prima, conducen a un desembolso económico, cada vez más difícil de afrontar, que impacta directamente sobre la rentabilidad de las empresas.

En 2019 Argentina alcanzó un nuevo récord de inversiones en energía renovable generando gran movimiento de tecnología proveniente de China, Dinamarca, Japón, Alemania, Italia y otras latitudes y actualmente cuenta con 102 nuevos proyectos. Incluso se llegó a proyectar que en 2025 el 20% de la demanda eléctrica se cubra con energías renovables.

Factores legales:

Las mejoras de los derechos laborales provenientes de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 representan para la organización una importante disminución de la rentabilidad. Y en países en vía de desarrollo como Argentina estas son contantes y representativas.

Dos leyes, que incumplidas generarían importantes multas o situaciones no deseadas, como clausuras provisorias, lo son la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y la resolución 299/2011 que reglamenta la provisión de elementos de protección personal confiable a los trabajadores. Asimismo, la empresa deberá asegurar el cumplimiento de la Ley N° 10.208 de Política Ambiental de la provincia de Córdoba.

MAN-SER S.R.L. además puede gozar de beneficios especiales si cumple los requisitos para inscripción en la Ley Pyme N° 27.264. Y en el futuro si presentara un proyecto de inversión por innovación de productos, protección del medioambiente o inversiones en activos fijos entre otras, podría acogerse a los beneficios de la Ley de promoción y desarrollo industrial para pymes N° 9727.

Diagnostico organizacional:

Mediante la matriz FODA que se presenta a continuación, en la tabla 1, se puede observar aquellos factores internos y externos que ejercen influencias positivas y negativas y determinan la situación actual de la empresa.

Tabla 1: *Matriz FODA*

Matriz FODA		
Factores	Positivos	Negativos
Internos	<ul style="list-style-type: none"> * Productos de calidad y servicios postventa * Proveedor único en protectores de bancada * Buena reputación con empresas internacionales y experiencia * Tecnología y capacidad productiva <ul style="list-style-type: none"> * Ubicación estratégica * Precios más bajos que la competencia * Políticas de calidad: Normas ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> * Subutilización de la capacidad productiva por cuello botella * Sobrecarga de tareas en algunos miembros por falta de delegación <ul style="list-style-type: none"> * Sin experiencia en comercio exterior * Asesor externo en gestión contable * Falta de inscripción Ley Pyme <ul style="list-style-type: none"> * No realizan planificaciones tributarias * Malos hábitos tributarios
Externos	<ul style="list-style-type: none"> * Exportaciones y sucursales * Posible incorporación de tecnología IoT <ul style="list-style-type: none"> * Economías de escala * Acceso a beneficios Pymes * Régimen de promoción industrial 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de costos laborales * Aumentos de costos impositivos * Contexto inflacionario y cambiante * Mayor control del medioambiente <ul style="list-style-type: none"> * Pandemia global * Bajas oportunidades de financiamiento

Fuente: elaboración propia.

Análisis según perfil profesional.

Como se mencionó anteriormente la metalúrgica no realiza planificaciones fiscales, por lo que no cuenta con planes a corto o largo plazo. No tiene conocimiento de la carga impositiva soportada y tampoco la que soportara en el futuro. A continuación, se van a plasmar ciertos valores e índices que exponen la situación económica y tributaria del ente obtenido por el relevamiento de sus estados contables.

La industria manufacturera se ha visto fuertemente golpeada por la inflación, las escasas fuentes de financiación y el incremento de los costos fijos. Las ventas de MAN-SER S.R.L. no han superado el porcentaje de inflación de los últimos años. Por el contrario, ni siquiera la han alcanzado. El fenómeno de la inflación arrojó valores cercanos al 48% en

2018 y las ventas de la firma aumentaron en términos nominales solo un 15.25%, lo que representa una caída en el total de ventas a nivel general de 32.35%.

Aun planteada la situación anterior, la compañía goza de una buena posición financiera, en sus estados contables se puede evidenciar una gran capacidad para cubrir sus obligaciones. No obstante, es relevante manifestar que en 2018 sufrió un aumento de su endeudamiento del 23%, respecto al año 2017. Generalmente el pago a proveedores se realiza a 30 días, mientras que las ventas son cobradas en plazos de 30 a 75 días. Estas diferencias en los plazos de cobro y pago han reducido la capacidad de la organización para afrontar sus obligaciones a corto plazo bajando el índice de prueba ácida de 1.09 a 1.01 puntos entre 2017 y 2018.

Los malos hábitos tributarios generados por el desconocimiento o descuido de las tareas tributarias se tradujeron en un aumento considerable de intereses impositivos. El incumplimiento de los plazos para el pago de tributos llevó a la empresa a destinar 2 millones de pesos de la ganancia anual a intereses impositivos en 2017, y lo redujo un 52% en 2018. Pero los números siguen siendo representativos y podrían ser utilizados con fines productivos.

De los estados de resultado de MAN-SER S.R.L se observa que el promedio de las ventas de los últimos años, 2016, 2017 y 2018, ronda los \$281.000.000. Ese nivel de ventas ubica a la empresa, en el ejercicio 2019 en la categoría mediana tramo 1 según la Ley Pyme N° 27.264. Teniendo en cuenta que por su actividad se encuadra en el sector manufacturo perteneciente a la categoría de industria y minería.

Conforme sus ventas anteriores, la empresa podría haber gozado de los beneficios de la ley pyme también en el periodo 2018 y hacer uso y goce de dos pagos a cuenta del impuesto a las ganancias, uno por el impuesto a los débitos y créditos y otro por las inversiones productivas.

El impuesto a los débitos y créditos se incrementó un 11% y un 122% en los años 2017 y 2018 respectivamente. Si el ente se hubiera inscripto como pyme en 2018, el pago a cuenta del impuesto a las ganancias por dicho impuesto habría sido de \$3.285.536,26, alterando positivamente el resultado final en \$2.135.598,57.

Además, se observa una inversión en el mismo año de \$7.782.349,51 en instalaciones y \$2.498.701,00 maquinarias y herramientas. De la sumatoria de estas inversiones

productivas MAN-SER S.R.L. hubiera tomado como pago a cuenta del impuesto a las ganancias el 10% de las mismas, lo que representa un monto total de \$1.028.105,05.

Las intenciones de la organización por implementar tecnologías IoT y eco-amigables significan aspiraciones que posibilitan la inscripción en el régimen de promoción industrial de la provincia de Córdoba. Proponer un proyecto de modernización o innovación en productos y/o procesos o un proyecto de protección del medio ambiente permite gozar de beneficios y exenciones como: exención del incremento del impuesto a los ingresos brutos, exención de impuesto a los sellos e impuesto inmobiliario y un subsidio por cada trabajador incorporado.

Frente a todo lo mencionado se hace visible la necesidad de realizar una planificación fiscal que evite desperdiciar beneficios otorgados por la normativa vigente y que permita obtener un ahorro que sea dirigido a las actividades productivas.

Marco teórico

En este capítulo se desarrollara la conceptualización de estrategia, para luego plantear la misma desde la perspectiva fiscal y concluir con la planificación impositiva como herramienta estratégica tributaria. Asimismo se determinaran las diferencias entre la planificación y los conceptos de evasión y elusión.

Mintzberg, Quinn y Voyer, (1997) conciben a la estrategia como un padrón de acciones que ocurren en el tiempo y resaltan que la estrategia existe por el solo hecho de existir acción, es decir, que los actos pueden ser resultado de una planeación o no. Cuando suceden sin que exista un plan o una definición de objetivos la clasifica como estrategia emergente, de lo contrario, cuando la empresa formula metas y los pasos a seguir para conseguirlas la define como estrategia deliberada.

Ronda Pupo (2002) citando a Morrisey (1993) conceptualiza a la estrategia como un medio para describir cómo lograr algo. Dicho de otra manera, es la dirección que tiene que tomar la empresa para alcanzar su misión, necesitando de una planeación tacita a largo plazo.

Planteadas estas dos perspectivas, la estrategia puede implicar lo que una empresa pretende hacer por sus objetivos y metas, como así también lo que finalmente decide hacer, es decir, su patrón de acción. Existen estrategias emergentes y no emergentes, siendo las primeras aquellas que necesitan tomar decisiones rápidas y las segundas, aquellas que pueden

gozar de un plan estudiado y analizado. (Caamal Yam, Cortes Pérez, I., Solís Vargas, . 2019)

Ahora bien, las estrategias llevadas al ámbito fiscal implican todo lo referido a metas y actos de la gestión tributaria de una empresa. Entonces, la estrategia fiscal se concibe según Caamal Yam, Cortes Pérez, Solis Vargas, (2019) como aquella que se implementa para optimizar la carga tributaria de una organización o persona, utilizando herramientas dentro de los márgenes de la ley. Entre esas herramientas, Vega Zarate (2016), quien propone una ecuación que mide la gestión tributaria de los entes de México, incorpora a la planificación fiscal.

Según López (2016) la planificación fiscal representa un conjunto de medidas que adopta un contribuyente para cumplir con sus obligaciones tributarias y que a través de diferimientos, disminución y eliminación de impuestos mejora las condiciones de tributación, siempre respetando el marco legal.

Similar conceptualización le da Domínguez Barrero y Laborda, (2001) quienes la describen como una actividad que incorpora el elemento tributario en la toma de decisiones y permite al sujeto decisor establecer una comparación entre sus alternativas disponibles observando el comportamiento del costo impositivo en cada una de ellas. Es en si una estrategia fiscal que tiene como fin el cumpliendo con el fisco, sin pagar ni más ni menos de lo que corresponde. Logrando así ahorro y seguridad fiscal en la toma decisiones. (Caamal Yam, Cortes Pérez, Solís Vargas, 2019)

En Argentina, García (2011), concibe a la planificación fiscal como una herramienta valiosa, que les permite a los contribuyentes proyectar su inversión minimizando la carga fiscal y tiene por objeto la elección de la mejor de las alternativas tributarias dentro del marco legal.

Ahora bien, todos los autores en algún punto de sus definiciones mencionan la legalidad que caracteriza a la planificación fiscal. Este factor cumple una importante función a la hora de compararla con la elusión y la evasión. Para Contrera Gómez (2000) la elusión implica reducir la carga fiscal a través de exenciones, beneficios y menores tipos impositivos contemplados desde supuestos diferentes a los provistos por el regulador. Dicho de otra manera, la elusión constituye el uso de formas jurídicas atípicas y se aprovecha de lagunas, vacíos, errores y contradicciones de quien dicta las leyes para obtener un beneficio. (Rivera, 2012).

Es importante mencionar la opinión del tributarista Etchepare Diego en la Separata temática de AFIP, quien cree que es posible realizar una planificación fiscal interpretando las leyes de la manera que más disminuya la carga fiscal. Esto es así porque, como no se puede contemplar cada situación en la ley, se deben realizar interpretaciones, las cuales pueden ser a favor del contribuyente y diferentes a la del fisco, y no por eso conllevan ilegalidad ni debe ser penado. Asimismo, Saladino Andrés en el mismo artículo cuestiona el uso de la planificación fiscal en la actualidad, por cómo están planteadas las cosas, y que cualquier diferencia impositiva sería denunciada por el Fisco. (García, 2011)

Contrariamente a la planificación fiscal y la elusión, la evasión si viola la ley. En la misma el contribuyente mediante maniobras dolosas impide que el fisco descubra el monto verdadero de la obligación tributaria o que directamente no la conozca, a pesar de haber nacido el hecho imponible. (Carpio Rivera, 2012)

Carpio Rivera (2012) agrega el factor filosófico, o sea la percepción de la sociedad, a la ecuación. De esta forma las actividades de planeamiento impositivos se pueden considerar legítimas desde el punto de vista legal pero no desde el punto de vista filosófico, como lo es la elusión. O en sentido contrario legítimas desde el punto filosófico y no desde el legal, lo que representaría la rebeldía fiscal. Como consecuencia la planificación fiscal es aceptada legal y filosóficamente y la evasión no es aprobada de ninguna manera.

Los incumplimientos tributarios tanto de la elusión como de la evasión son sancionables, y existe abundante jurisprudencia al respecto, todas sobre la base de la Ley de Procedimiento Tributario N° 11683, que se encarga de definir los principales incumplimientos y asignarle las sanciones correspondientes. Entre los artículos 37 a 52 menciona la defraudación, la informalidad, la mora y la evasión y sus castigos son multas, intereses y clausuras. Asimismo existe la Ley Penal Tributaria N° 24769, que va más allá y sanciona la evasión con pena de prisión.

Para concluir, teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo es realizar una planificación fiscal, se tomará una postura y se entenderá a la misma como una herramienta que le permite al contribuyente el ahorro de recursos, gracias a la evaluación de las leyes y la comparación de los efectos que cada una tiene sobre la estructura de la empresa. Se elige aquella que menos costos impositivos tiene y se crea un ambiente de seguridad en el actuar de la organización por contar con información relevante en el momento oportuno. En este

trabajo la planificación fiscal se plantea como una estrategia deliberada, ya que se definirán metas y los pasos a seguir para conseguirlas.

Además se concluye que la planificación y la elusión son actos dentro del marco de la ley, pero mientras la primera aprovecha sus beneficios explícitos e implícitos, la segunda, de aquello que no se encuentra previsto. Esta última no está dentro de los objetivos de este trabajo y menos aún evadir impuesto, porque eleva enormemente el riesgo del ente y propicia al mal funcionamiento de todas sus partes. Evadir podría generar ahorros importantes al mismo, pero con incertidumbre y con grandes posibilidades de futuras erogaciones de dinero. El uso de las dos leyes de promoción también lo generaría, pero actuando dentro del marco legal.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema:

Del análisis PESTEL se sabe que el contexto inflacionario donde se desarrolla la empresa reportar grandes y contantes cambios en materia impositiva, y del análisis FODA se determinó que la empresa no realiza planificaciones fiscales. Esto es un claro indicador de que MAN-SER S.R.L no posee la capacidad de comparar eficientemente las alternativas disponibles en un proceso de decisión, por no considerar el factor impositivo.

Como consecuencia de no realizar evaluaciones de la normativa con regularidad, el ente se encuentra desaprovechando los beneficios de dos importantes leyes. A través del relevamiento de estados contable, que evidencia las ventas y las adquisiciones de activos de los últimos tres años, y del análisis FODA, que expresa la decisión de la empresa de introducir tecnologías IOT, se determina que la metalúrgica tiene posibilidades de acceso a regímenes con beneficios fiscales, como el Programa de Recuperación Productiva de la Ley N° 27264 y el Programa de Promoción y Desarrollo Industrial de Córdoba de la Ley N° 9727, de los cuales no aprovecho beneficio alguno por desconocimiento.

Estas situaciones han llevado al ente a soportar una gran carga impositiva, la cual estaría compuesta, por un lado, por la indefectible obligación de la empresa de pagar impuestos por sus actividades, y por el otro, por la deficiencia del área impositiva en cuanto a aprovechamiento de beneficios fiscales y cumplimiento de los plazos de pagos de sus obligaciones. Este último componente de la carga impositiva, es un gasto innecesario que debe subsanarse, realizando planificaciones fiscales que incorporen el elemento impositivo en

la toma de decisiones y conduzcan a la elección de la alternativa más barata impositivamente sin incurrir en evasión o elusión.

Justificación del problema:

Los problemas mencionados anteriormente han llevado a la empresa a desperdiciar recursos que podrían ser utilizados para aumentar la rentabilidad y convertir a MAN-SER S.R.L en un ente más competitivo. Asimismo, no solo se ha incurrido gastos incensarios, sino que se ha colocado a la empresa en un estado de riesgo, pasible de inspecciones, ejecuciones fiscales y hasta clausuras por parte del fisco, por no cumplir con requerimientos legales debido la falta de información y actualización. Es por eso que el problema debe ser solucionado y además se debe asegurar que no se produzca de nuevo en el futuro.

Realizar esta planificación tributaria le permitirá a la empresa reducir la carga impositiva a través de la evaluación de beneficios y deducciones. Además, le brindara herramientas para el futuro cumplimiento de sus obligaciones en tiempo y forma, para evitar riesgo fiscal, intimaciones, inspecciones, fiscalizaciones, ejecuciones fiscales e imposiciones de intereses y multas. Le permitirá actuar con un rango de acción de menor riesgo y obtendrá resultados positivos en sus estados de resultados y flujo de efectivo.

Conclusión diagnóstica:

La planificación tributaria permite, a través del análisis apropiado del marco legal y la situación actual de la organización, determinar aquellos beneficios que no se están gozando y aquellas obligaciones que se están incumpliendo total o parcialmente y en base a eso definir una guía de actuar en pos de mejorar.

Particularmente, la planificación que se plantea en este trabajo espera reducir la carga tributaria de la empresa como consecuencia directa de la inscripción a los regímenes mencionados en el cuerpo del trabajo. El ente, inscripto en los mismos, es beneficiario de importantes bonificaciones impositivas que generan un impacto positivo en los estados de resultados y flujo de efectivo. Estas nuevas capacidades económicas y financieras ayudaran al ente a enfrentar de manera más sólida la inestable situación del país.

De la mencionada planificación se aguarda también convertir al ente en un estratega fiscal, que conozca con antelación las consecuencias de cada decisión y pueda optar por aquellas que menor costo tributario tengan. Esa evaluación y conocimiento de los hechos que pudieren surgir en el futuro como consecuencia de las decisiones que se toma en el presente

se espera le brinden a la metalúrgica un alto grado seguridad en su actuar, es decir que le aseguran que paga sus impuestos como corresponde, sin violentar la ley y con abundante información en el momento oportuno, y así disminuya la incertidumbre y el riesgo. Asimismo esta entre los resultados esperados lograr una cooperación más activa hacia el contador por parte de los responsables de transmitirle cualquier documentación o información y por lo directores a la hora de tomar decisiones estratégicas. De esta forma el profesional puede cumplir con sus obligaciones de manera más oportuna, fiable y transparente.

Plan de implementación

Alcance:

Se aborda un plan en materia impositiva aplicado a la empresa MAN-SER S.R.L con el fin de realizar la inscripción en regímenes de promoción e introducir en la empresa nuevas herramientas de gestión tributaria. En cuanto al alcance temporal, el trabajo comienza en 2020 y pretende planificar impositivamente el año 2021. Geográficamente el plan tiene alcance solo en la provincia de Córdoba, aunque podría ser de utilidad para otros entes del país siempre teniendo en cuenta las leyes de sus jurisdicciones, las actualizaciones en materia tributaria y el tipo de actividad del mismo. Según los objetivos plateados la investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa, de naturaleza descriptiva, porque busca analizar conceptos y cuantificar aquellos datos que sean de utilidad para la planificación y así delinear los pasos a seguir para aplicarla a la empresa bajo estudio. Para ello se procede a un análisis de la documentación, entrevistas y trabajo de campo. El estudio se limita a la planificación a través de regímenes de promoción y nuevas prácticas de control, y respecto a ello no se encontraron dificultades o limitaciones y el trabajo se pudo realizar de forma correcta con la información obtenida.

Recursos involucrados:

Para llevar a cabo el trabajo se necesitará de recursos materiales, inmateriales y humanos. Entre los materiales se encuentran los tecnológicos, es decir computadoras e impresoras, los que se presupuestan en \$55000 por única vez. Otros materiales, pero de costo mensual no mayor a \$1500 y por todo el tiempo que dure la planificación, son los elementos de trabajo como hojas, lapiceras, resaltadores, cuadernillos y recursos técnicos como la Ley N° 27264 y la Ley N° 9727 con sus reglamentaciones complementarias. Entre los recursos inmateriales se encuentra el internet, para acceder a las páginas de AFIP, DGR y para

mantenerse actualizados en materia tributaria, del mismo se estima un costo continuo durante todo el proceso de aproximadamente \$4000 mensuales.

Se necesitara también de recursos humanos, como la colaboración del personal administrativo, del directorio y la imprescindible participación del contador externo. Para que los empleados puedan contribuir con las actividades planteadas deberán abonarse horas extras, principalmente para las actividades 2 y 6, las que se calculan serán aproximadamente 39 horas al 50%, arrojando un costo de \$13.310,69 entre sueldos y cargas sociales. Asimismo, el contador podría decidir incorporar un aumento en los honorarios por el tiempo que se le solicite en reuniones. Además, se precisara el pago de una suscripción a un sistema de actualizaciones tributarias y el pago de capacitaciones en el software de gestión, las que se presupuestan en \$50.400 y \$15.000 respectivamente, pagaderos anualmente.

Acciones específicas:

Actividad 1: Analizar con el directorio y el contador los requisitos para inscripción en los programas y determinar actividades a realizar para conseguir aquellos que no se poseen.

La empresa cuenta con todos los requisitos para la inscripción en el Registro de Empresas MiPyME. Posee CUIT, clave fiscal con nivel de seguridad mayor al requerido para agregar el servicio y está inscripto en régimen general. De acuerdo al valor de sus ventas, las cuales se valoran de acuerdo al promedio de los últimos 3 ejercicios netas de impuestos, debería ser categorizada como empresa industrial en la categoría mediana tramo 1.

Además, los responsables deberán verificar el cumplimiento de los siguientes requisitos: tener CUIT con estado administrativo activo - sin limitaciones, domicilio fiscal actualizado, actividades económicas de acuerdo al nomenclador vigente F.883 y domicilio fiscal electrónico.

Actividad 2: Precisar los pasos a seguir para la inscripción y responsabilidades.

A través de reuniones con el personal administrativo, las cuales se desarrollaran una vez por semana por el termino de 1 hora, se definirán acciones, responsables y marco del tiempo en el que deberán cumplirse tanto la búsqueda de documentación, como su presentación online y presencial. El plan organiza las actividades en el tiempo de tal forma que se logre obtener el certificado MIPyME antes de finalizado el año 2020, para asegurar el goce de los beneficios durante todo el año 2021. Se espera lo mismo de la inscripción al Programa de Promoción y Desarrollo Industrial. El plazo de vigencia del certificado PyME

regiría hasta el último día del mes de abril 2021 y se aconseja a la empresa gestionar el segundo certificado entre el primer día del mes de abril y hasta que este finalice, para no perder la condición de pyme y conservar sus beneficios.

Actividad 3: Realizar inscripción en Ley Pyme 27264

Establecidos los responsables de cada actividad, se comienza con la solicitud de inscripción en el Registro de Empresas MiPyME completando los datos del formulario N° 1272, denominado PYMES/ Solicitud de categorización y/o beneficios en la página de AFIP. Se recomienda además prestar conformidad a compartir la información contenida en el registro mencionado, con bancos y otras entidades de crédito y financiamiento, a efectos de que los mismos ofrezcan y/o otorguen beneficios a posteriori.

Una vez realizada la inscripción y obtenida la condición de mediana empresa tramo 1, la metalúrgica podrá computar como pago a cuenta del impuesto a las ganancias el 60% del impuesto al cheque efectivamente ingresado hasta la finalización del ejercicio anual. Para determinar los importes a computar y lograr cierto control se recomienda utilizar mensualmente la planilla que se encuentra plasmada en el Anexo 1. La misma deberá ser ensayada y optimizada por el personal responsable. El beneficio se podrá gozar desde el mes de inclusión en el registro pyme hasta el mes de pérdida de la condición.

Actividad 4: Presentar formularios correspondientes para Ley N° 9727

Obtenida la condición de PyME según Ley N° 27264, se comienza la inscripción al Programa de Promoción y Desarrollo Industrial de la Provincia de Córdoba, establecido en la Ley N° 9727. Para ello, es requisito estar radicado en Córdoba, realizar una actividad industrial, llevar contabilidad conforme a las normas legales vigentes y no registrar deuda en impuestos provinciales.

Existe la posibilidad de obtener la aprobación gracias a las intenciones de MAN-SER S.R.L de incorporar tecnología IoT a sus máquinas para ser controladas a través de internet y asistir al mantenimiento de las mismas por la generación de indicadores de control. Se recomienda presentar los proyectos, documentación complementaria y pedidos de reempadronamiento ante el sistema único de atención al ciudadano – mesa de entrada del ministerio de industria, comercio y trabajo de la Provincia de Córdoba en un plazo no mayor a 90 días de iniciado el proyecto.

Deberán acompañar a su presentación constancias de inscripción en AFIP, DGR, Municipalidad, registro industrial de la provincia y registro público de comercio, inscripción en el SIIC y formulario de descripción del proyecto. Además la Secretaria de Industria puede requerir últimos dos balances, comprobantes de pago de impuesto inmobiliario, escritura del inmueble, constancia de pago de aportes y contribuciones al sistema integrado de jubilaciones y pensiones y factura de electricidad de los últimos 12 meses. Documentación que ya debería estar preparada en esta etapa, por haberse definido responsables en las actividades 1 y 2.

Primeramente, se va a presentar un proyecto de modernización o innovación en productos o procesos, el que está establecido en el art 5 inciso a de la ley. El mismo implica incorporar nuevos sistemas, equipos o tecnologías como así también transferencia tecnológicas a los productos, con el objeto de tornarlos más competitivos y sustentables. La incorporación de tecnologías IoT a sus máquinas se regiría por el artículo 6 del Decreto Reglamentario, como producto existente, tecnológicamente mejorado. De igual forma será competencia del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia determinar si se trata de modernización o innovación.

La inversión debe alcanzar el 20% del total de activos fijos, excluidos inmuebles, instalaciones y rodados; y podrá obtener los siguientes beneficios: exención por 10 años del incremento del impuesto sobre los ingresos brutos, si incorporan personal por un porcentaje mayor al 10% de la plantilla, un descuento del 30% sobre los valores de la base del impuesto sobre los ingresos brutos. Asimismo, podrá lograr exención por 10 años del impuesto a los sellos por actos derivados de la actividad promovida y del impuesto inmobiliario de inmuebles en los que se desarrolle la actividad industrial. Por cada nuevo trabajador por tiempo indeterminado y a jornada completa y por los consumos eléctricos incrementables podrá obtener subsidios por el término de cinco años.

Si el proyecto anterior fuera denegado tendrá opción por única vez de reencuadrar el respectivo proyecto en la finalidad establecida en otro inciso. Lo solicitará mediante nota dentro de los 20 días hábiles de comunicada la denegatoria. Se sugiere presentar un proyecto de inversión en activos fijos establecido en el artículo 5 inciso d de al menos un 20% en relación a los existentes al momento de la presentación del proyecto. Los beneficios son muy similares al anterior proyecto y podrá solicitar exención previa al inicio de ejecución del proyecto, del impuesto inmobiliario e impuesto a los sellos con un año de antelación, pudiendo extenderse hasta un año más. Uno de los requisitos a mencionar para mantener

todos los beneficios mencionados es la presentación anual en término de las declaraciones juradas de todos los impuestos que afecten la actividad industrial aunque estuvieran exentas.

Actividad 5: Dar seguimiento a las regulaciones complementarias que surjan tanto en el proceso de preparación de requisitos, como luego de obtenida la inscripción.

Presentada toda la documentación y obtenidos los beneficios se debe garantizar un seguimiento de la normativa para no ignorar nuevo beneficios u obligaciones.

Actividad 6: Definir principales incumplimientos impositivos durante el año 2019 y las causas que los originaron.

Dados los requerimientos de la Ley N° 27264 y la Ley N° 9727 y los controles que se deben tener para no perder la condición y con ella sus beneficios, se plantea una nueva dinámica en la gestión tributaria. Para lograr un buen resultado, primero la empresa debe definir cuáles fueron los principales incumplimientos que generaron intereses impositivos, para así determinar en qué impuestos mejorar el proceso de liquidación y pago. Para la determinación de los mismos, se sugiere agregar una hora más a las reuniones establecidas en la actividad 2.

Actividad 7: Establecer nuevas actividades a realizar y sus responsables.

En adelante se realizarán determinadas actividades que antes no se realizaban, por lo que se necesitara la determinación de responsables de cada una y se harán en base a reuniones entre los afectados, a fin de establecer quienes serán los encargados de cada una de ellas.

Actividad 8: Cursos de capacitación y actualizaciones impositivas nacionales y de la provincia de Córdoba.

Se recomienda la suscripción a Errepar, un importante sistema de conocimiento integrado que combina información, actualidad y análisis. Errepar cuenta con una amplia gama de publicaciones temáticas y por el momento sería útil para la empresa suscribirse para recabar novedades y recibir capacitaciones en el área tributaria a nivel nacional y aquella que aplique especialmente en la provincia de Córdoba.

Actividad 9: Capacitaciones del sistema que usa la empresa para generar listados más seguros y completos al contador.

Se recomienda al personal adquirir cursos de capacitación del manejo del software de gestión actual, con intenciones de explotar al máximo el mismo, obteniendo asientos

contables automáticos, generando listados óptimos y confiables y permitiendo la toma de decisiones con la mayor certidumbre posible. De igual forma, antes de pagar cursos de capacitación se recomienda al personal interiorizarse en la ayuda completa que brinda el sistema en su barra de herramientas principalmente en los módulos Ventas, Compras, Tesorería y Contabilidad. Deben tener en cuenta que los software de gestión además de ser adaptables a la actividad de la empresa, deben ser sólidos, relativamente fáciles de manejar y deben acompañar al crecimiento de la empresa. Asimismo deben colaborar con el contador y ser capaces de emitir listados que lo ayuden en las registraciones contables y las liquidaciones correspondientes. Si el sistema es muy bueno para la parte operativa y no sirve o ayuda poco al área contable y tributaria debe reconsiderarse su adquisición. Las actualizaciones en materia de software deben tener una frecuencia de una vez al año por lo menos.

Actividad 10: Optimización de la planilla de cumplimiento de obligaciones

Como herramientas de control se agregan planillas Excel. En la primera, plasmada en el Anexo 1, se deben completar los importes del impuesto a los débitos y créditos a computar como pago a cuenta del impuesto a las ganancias. En la segunda, anexo 2, se presenta una planilla de vencimientos a utilizar cada mes para que la gerencia lleve un control de la presentación y el pago de las obligaciones impositivas. Las mismas deberán ser optimizadas, durante un periodo de práctica y evaluación para que puedan cumplir su función.

Actividad 11: Utilizar mensualmente las planillas y realizar reuniones periódicas.

Una vez optimizadas las planillas, capacitado el personal en el manejo del software de gestión y en presencia de un contador actualizado permanentemente, se recomienda acordar con el personal implicado un régimen de reuniones mensuales con intenciones de controlar las prácticas de gestión tributaria y lograr una retroalimentación. También deben completar al finalizar cada mes las fechas de presentación y pago de cada impuesto y el importe que corresponde a computar del impuesto a los débitos y créditos de cada banco.

Marco de tiempo:

A continuación se presenta el diagrama de Gantt para demostrar el tiempo dedicado a cada actividad partir del mes Agosto de 2020. Las actividades 5, 8 y 11 deben continuar hasta diciembre.

Actividades	Meses												
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Analizar Requisitos Actividad 1	■	■											
Precisar Pasos Actividad 2		■	■										
Inscripción L. 27264 Actividad 3			■						■				
Inscripción L. 9727 Actividad 4				■	■								
Seguimiento Actividad 5	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Definir Incumplimientos Actividad 6	■	■	■										
Establecer Actividades Actividad 7		■	■										
Capacitaciones Tributarias Actividad 8			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitaciones Software Actividad 9			■	■	■					■	■	■	■
Optimizar Planillas Actividad 10				■	■	■	■						
Utilizar Planillas Actividad 11					■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 1: Diagrama de Gantt

Propuestas de medición o evaluación:

Finalizado todo el proceso y durante el mismo se podrán conocer los resultados que se van obteniendo. En el impuesto a los ingresos brutos se espera una reducción por la exención en las diferencias que surjan entre los impuestos determinados mensuales y el promedio de los impuestos determinados de los últimos 12 meses anteriores al proyecto. Para reflejar esa disminución se utiliza el cociente impuesto a los ingresos brutos sobre ventas, señalado en el indicador 1 de la tabla 2. Además, se espera una reducción en el nivel de impuesto a las ganancias a pagar como consecuencia del aumento en los pagos a cuentas surgidos por el cómputo del 60% del impuesto a los débitos y créditos. Los impuestos inmobiliarios y a los sellos se esperan no existan por motivo de las actividades promovidas y se espera obtener un subsidio de electricidad del 25% al incremento por encima del promedio de consumo de los últimos 12 meses.

Se presentan en la tabla 2 los indicadores tributarios arriba mencionado.

Tabla 2: *Indicadores de medición*

Indicadores		Antes de la planificación	Después de la planificación	Valores Futuros
1	Ingresos Brutos Ventas	$\frac{11.064.770,00}{328.857.647,78} = 3,36\%$	Exenta la diferencia del impuesto determinado por encima de \$922.064 (\$11.064.770,00/12)	
2	Impuesto a las ganancias	Pago a cuenta por impuesto a los débitos y créditos = 0	Pago a cuenta por impuesto a los débitos y crédito = 60% del impuesto ingresado	
3	Impuestos inmobiliarios y a los sellos	No se conocen	Exentos por los derivados de la actividad	
4	Nivel de costo electricidad	\$ 5.960.512	25% de subsidio por incrementos por encima de \$496.709 mensuales (\$5.960.512,00/12)	

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la nueva gestión tributaria planteada en el trabajo en cuestión en términos cuantitativo, se debería presentar una mejoría en el cociente intereses impositivos sobre ventas. Así mismo, sirve para medir la gestión tributaria la fórmula de Vega Zarate (2016), que se presenta a continuación, completando las mismas con los resultados que arroje la encuesta del anexo 3.

$$\text{Gestión tributaria} = 0,735(\text{CIF})+0,835 (\text{CF})+0,747 (\text{PF})+0,614(\text{UP})+0,774(\text{HG}).$$

Los resultados positivos obtenidos deben ser mayores a los costos derivados de la nueva gestión tributaria. Estos últimos deberían arrojar valores aproximados a los siguientes: honorarios por análisis de documentos, balances y contexto interno y externo \$20.000,00; capacitaciones de software (tres cursos de \$5.000,00) \$15.000,00; suscripción Errepar (\$4.200 mensuales) \$50.400,00; herramientas de trabajo e internet \$1500 y \$4000 mensuales respectivamente y tecnologías \$55000.

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo plantea como objetivo principal realizar una planificación fiscal a la metalúrgica cordobesa MAN-SER S.R.L con intenciones de reducir su carga tributaria. Para ello se determinan objetivos específicos de los cuales se arribaron las siguientes conclusiones.

Por un lado, se deseaba descubrir los beneficios impositivos que le sean aplicables a la entidad, para luego cumplir con los requerimientos necesarios para inscribirse y gozarlos. De aquí se infiere que tanto el programa de recuperación productiva regulado en la ley N° 27264 y la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes N° 9727, suponen para MAN-SER un ahorro considerable de impuestos y una recuperación más acelerada en su proyecto de inversión en tecnologías IoT teniendo como resultado final una optimización de los recursos financieros. Como estos, existen muchos otros regímenes que otorgan ayudas tributarias a determinados sectores, actividades o tipos de empresas y MAN-SER S.R.L. debe ser capaz de descubrirlos, entenderlos y aprovecharlos, puesto que es uno de los objetivos que tiene la planificación fiscal. Planificar conlleva el estudio del marco normativo de la institución, y no solo deben observarse obligaciones y multas por no cumplirlas, sino también evaluar aquellas exenciones, exoneraciones o escudos fiscales a los que la empresa pueda acogerse. También debe hacerlo sin violentar la ley, porque si así fuera podrían obtenerse ahorros fiscales que comprometerían la futura toma de decisiones, la imagen de la organización ante el fisco y provocarían salidas dinerarias imprevistas aún mayores al ahorro fiscal generado inicialmente.

Con el diagnóstico de la situación tributaria de la empresa y su grado de cumplimiento se concluye que la falta de planeamiento tributario evito que se conozcan las deficiencias en la gestión impositiva y como estas perjudicaban su flujo de efectivo y resultado económico. Los administrativos entregaban información al contador para la liquidación de impuestos sin contar con una mínima capacitación, no explotaban su sistema de gestión a fin de cooperar con la labor impositiva y el directorio no tenía un control del pago de sus impuestos implicando el pago de intereses impositivos por la presentación o pago fuera de término de los tributos. Al reordenar las actividades, capacitar al personal e incentivar al control del pago y la presentación de los mismos en tiempo y forma se reducen los intereses impositivos y mejora el manejo de recursos financieros y económicos, disminuyendo los riesgos de erogaciones futuras y se generando un clima de seguridad.

En este escenario, el ahorro fiscal obtenido por el análisis de la normativa en busca de beneficios fiscales y la reorganización de sus operaciones tributarias le dio a la empresa mejores competencias económicas y financieras para subsistir en el mercado. Por lo tanto se plantea a la planificación fiscal como una herramienta para disminuir la carga tributaria haciendo uso de los beneficios que otorga la ley e incorporando el factor tributario en la toma

de decisiones. Como consecuencia directa el directorio entiende la importancia de conocer los impuestos y el impacto que los mismos tienen en el flujo de efectivo y en la rentabilidad.

Por todo lo expuesto se recomienda a la empresa desarrollar planificaciones fiscales de manera periódica, a fin de no perder beneficios y evitar caer en un fraude tributario de cualquier tipo además de consultar constantemente la opinión de profesionales especializados. Considerando que en el desarrollo de la presente planificación solo se ha intentado disminuir la carga tributaria haciendo goce de los regímenes mencionados, se recomienda a la empresa extender el alcance de la planificación a evaluar posibles beneficios que puedan surgir por valorar su stock de manera diferente, por la posibilidad de incorporar leasing o por la depreciación de sus bienes de capital.

Además, existiendo demanda de personas o empresas extranjeras por las maquinas creadas por la organización, es aconsejable para los dueños evaluar los beneficios que la comercialización de sus productos en el exterior tendría en su rentabilidad. Una posibilidad de expansión de este tamaño implica un crecimiento considerable de la cartera de clientes, resultando en una menor dependencia a los nacionales y por lo tanto mayor poder de negociación. De esta manera también podría negociar para importar materia prima a mejores precios y vender sus productos a precios más competitivos.

Para que la situación anterior se de MAN-SER S.R.L debe considerar la creación de un plan de Marketing y puede hacerlo a través de la incorporación de un departamento de marketing en la empresa o a través de asesores externos especializados, a fin de penetrar en el mercado internacional mostrando la mejor imagen posible y con ideas claras y sólidas.

Referencias

Abreo Guzmán, E; Caro Delgadillo, Y. y Parra, V. (2017) *Estudio de caso: Empresa JFR Industriales S.A.S.* Universitaria Agustiniana. Bogotá, D.C. Recuperado el 13 de abril de 2020 de: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/279>

AFIP. Administración Federal de Ingresos Públicos. *Información sobre el registro MIPyME.* Recuperado el 12 de mayo de 2020 de AFIP:
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Asociación de Industriales Metalúrgico de Rosario (2019) *Informe de actualidad Metalúrgica – Región Rosario.* Recuperado el 20 de abril de 2020 de:
http://www.aim-rosario.org.ar/informe_industrial/informe-de-actualidad-metalurgica-region-rosario-agosto-de-2019-ano-3-no-12/

Banco Central de la República Argentina (2020) *Relevamiento de expectativas de mercado.* (Marzo 2020). Recuperado el 17 de abril de 2020 de:
<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200331%20Resultados%20web.pdf>

Caamal Yam, E. Cortes Pérez, I., Solís Vargas, K. (2019) La planeación fiscal como estrategia para la toma de decisiones. *Revista académica de investigación*, 188-206. Recuperado el 11 de mayo de 2020 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7340396.pdf>

Carpio Rivera, R. (2012). La Planificación Tributaria Internacional. *Revista Retos*, 53 - 67.

Contrera Gómez, C. C. (2016) *Planificación fiscal. Principios, metodologías y aplicaciones*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A

Domínguez Barrero, F., y J. Laborda (2001) Principios de planificación fiscal. *Revista Papeles de Economía Española*, 335-345

García, M. (2011) Planificación Fiscal. *Separatas Administracion Federal de Ingresos*.

Gómez, I. (2019) *Planificación Fiscal para el proceso de tomas de decisiones y reducción de cargas fiscales de Motores S.A*. Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado el 13 de abril de 2020 de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16709>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informes Técnicos: Estimador mensual de actividad económica*. (Vol. 4, n° 58) Recuperado el 17 de abril de 2020 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_03_201F982A4FB2.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informes Técnicos: Estimador mensual de actividad económica*. (Vol. 4, n° 31) Recuperado el 17 de abril de 2020 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_02_201AA1BB7D1B.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informes Técnicos: Índice de precios al consumidor (IPC)*. (Vol. 4, n° 25). Recuperado el 17 de abril de 2020 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_20FB332E2E9F.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informes Técnicos: Índice de precios al consumidor (IPC)*. (Vol. 4, n° 43). Recuperado el 17 de abril de 2020 de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informes Técnicos: Índice de precios al consumidor (IPC)*. (Vol. 4, n° 07). Recuperado el 17 de abril de 2020 de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informes Técnicos: Índice de producción industrial manufacturero. (IPC)* (Vol. 4, n° 19). Recuperado el 17 de abril de 2020 de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_02_200FC4DB2B48.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Informes Técnicos: Índice de producción industrial manufacturero. (IPC)* (Vol. 4, n° 38). Recuperado el 17 de abril de 2020 de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_03_203B7E34B2E2.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019). *Informes Técnicos: Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. (Vol. 3, n° 232). Recuperado el 17 de abril de 2020 de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim19BCC9AAAD16.pdf

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall.

Lenardon, F. (2015). Planificación Fiscal. *Revista digital La Voz del Consejo. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos*, 10-15. Recuperado 13 de abril de 2020 de: http://www.cpceer.org.ar/imgarchivos/4627_932015_20.pdf

Ley N° 11683. Procedimiento fiscal. Régimen Legal. 12 de enero de 1933. Boletín Oficial N° 11586

Ley N° 24769. Régimen Penal Tributario. Nueva normativa. Derogada la Ley N° 23771. 15 de enero de 1997. Boletín Oficial N° 28564

López, E. (2016). *Planeación, Ingeniería y reingeniería Fiscal. Un enfoque práctico*. Recuperado el 06 de mayo de 2020 de: <http://contadoresculiacan.mx/images/2016/DiplomadoImpuestos/mod-13.pdf>

OCDE, et al. (2019), Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe, OECD Publishing, Paris. Recuperado el 17 de abril de 2020 de: <https://doi.org/10.1787/25666b8d-en-es>.

Ronda Pupo G. A. (2002). *Un concepto de estrategia*. Recuperado el 03 de junio de 2020 de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>

Vega Zarate, Cesar. (2016, Julio). *Propuesta de un indicador para medir la gestión tributaria de las empresas de México*. Primer Congreso Internacional MAUV “La auditoría como una herramienta de innovación, gestión y de crecimiento sostenido en las entidades públicas y privadas”. Boca del Río, Veracruz, México. Recuperado el 24 de mayo de 2020 de <https://www.uv.mx/dcadministrativas/files/2017/06/Propuesta-de-un-indicador-Dr.Jeronimo-Cesar.pdf>

Villasmisil, M. (2017) La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Revista Dictamen libre*, 121-128.

Weidmann, G. (2018) *Aplicación Ley Pyme Nro 27264 y sus implicancias en la empresa RM Soluciones S.R.L. Periodo 2016/2018*. Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperado el 13 de abril de 2020 de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17012>

Anexos

Anexo 1 - Planilla pago a cuenta impuesto a los débitos y créditos

CUIT Banco:
CBU:
Condición PyME:
Responsable:



2021	Impuesto ingresado	Porcentaje a computar	Impuesto a computar	Importe Utilizado	Total
Enero	-	60%	0,00		0,00
Febrero	-	60%	0,00		0,00
Marzo	-	60%	0,00		0,00
Abril	-	60%	0,00		0,00
Mayo	-	60%	0,00		0,00
Junio	-	60%	0,00		0,00
Julio	-	60%	0,00		0,00
Agosto	-	60%	0,00		0,00
Septiembre	-	60%	0,00		0,00
Octubre	-	60%	0,00		0,00
Noviembre	-	60%	0,00		0,00
Diciembre	-	60%	0,00		0,00

Anexo 2 - Planilla de control de vencimientos

Mes	Fecha	Impuestos						
		F.931	SICORE	Anticipos	Convenio Multilateral	Pago a cuenta SICORE	IVA	Industria y comercio
Enero	Vencimiento	09-feb	09-feb	13-ene	15-feb	24-feb	18-feb	
	Presentación							
	Pago							
Febrero	Vencimiento	09-mar	09-mar	15-feb	15-mar	24-mar	18-mar	
	Presentación							
	Pago							
Marzo	Vencimiento	09-abr	09-abr	15-mar	15-abr	26-abr	19-abr	
	Presentación							
	Pago							
Abril	Vencimiento	10-may	10-may	13-abr	17-may	24-may	18-may	
	Presentación							
	Pago							
Mayo	Vencimiento	09-jun	09-jun	13-may	15-jun	24-jun	18-jun	
	Presentación							
	Pago							
Junio	Vencimiento	12-jul	12-jul	14-jun	15-jul	26-jul	19-jul	
	Presentación							
	Pago							
Julio	Vencimiento	09-ago	09-ago	13-jul	16-ago	24-ago	18-ago	
	Presentación							
	Pago							
Agosto	Vencimiento	09-sep	09-sep	13-ago	15-sep	24-sep	20-sep	
	Presentación							
	Pago							
Septiembre	Vencimiento	11-oct	11-oct	13-sep	15-oct	25-oct	18-oct	
	Presentación							
	Pago							
Octubre	Vencimiento	09-nov	09-nov	13-oct	15-nov	24-nov	18-nov	
	Presentación							
	Pago							
Noviembre	Vencimiento	09-dic	09-dic	15-nov	15-dic	24-dic	20-dic	
	Presentación							
	Pago							
Diciembre	Vencimiento	10-ene	10-ene	13-dic	17-ene	24-ene	18-ene	
	Presentación							
	Pago							
Responsable de presentación								
Responsable de pago								

Anexo 3 - Encuesta de desempeño de gestión tributaria

CIF: La calidad de la información contable y financiera generada en el periodo fue satisfactoria en término de su elaboración, integración y presentación para realizar cálculos fiscales.

CF: Los cursos de actualización fiscal tomados por el personal contribuyeron a generar en mejores condiciones los resultados fiscales.

PF: La empresa diseño y aplico estrategias fiscales suficientes que contribuyeron a generarle mayores beneficios tributarios.

UP: Para el procesamiento y obtención de la información tributaria, la empresa conto con sistemas de cómputo suficientes así como un software contable-fiscal que le facilitara determinar y cumplir con sus obligaciones.

HG: Tiempo promedio mensual invertido en el proceso y generación de información tributaria para la empresa.

	1= No fue cumplido	2=Totalmente en desacuerdo	3= En desacuerdo	4= De acuerdo	5=Totalmente de acuerdo
CIF					
CF					
PF					
UP					
	1= No se sabe	2= Mas de 45 hs	3= Entre 30 y 45 hs	4= Entre 15 y 30 hs	Menos de 15 hs
HG					

Puntaje	Nivel de gestión obtenido	Interpretación
Entre 13 y 19 puntos	Alto	Su sistema administrativo cubre con los requisitos mínimo indispensables para cumplir con sus obligaciones tributarias son contratiempos
entre 7 y 12	Medio	Su sistema administrativo presenta ciertas deficiencias para generar información tributaria, lo cual podría ocasionar demoras en su cumplimiento
Entre 0 y 6	Bajo	Definitivamente su sistema administrativo no contribuye ni a generar ni a cumplir con sus obligaciones