

**Universidad Empresarial Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA PARA MINIMIZAR  
LA CARGA IMPOSITIVA DE LA EMPRESA MAN-SER S.R.L.”**

**“ANALYSIS OF TAX PLANNING TO MINIMIZE THE TAX BURDEN  
OF MAN-SER S.R.L COMPANY”**

Autor: Amalvy, Camila Beatriz.

Legajo: VCPB23702

DNI: 37.704.926

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian.

**ARGENTINA, POSADAS, JULIO 2021.**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Objetivos</b> .....	5
<i>Objetivo general</i> .....	5
<i>Objetivos específicos</i> .....	5
<b>Análisis de situación</b> .....	6
<i>Descripción de la situación</i> .....	6
<i>Análisis del contexto</i> .....	6
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	11
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	16
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	19
<i>Declaración del problema</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	20
<b>Plan de implementación</b> .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Recursos</i> .....	22
<i>Acciones y marco de tiempo</i> .....	24
<i>Medición</i> .....	27
<b>Conclusión y Recomendación</b> .....	29
<b>Referencias</b> .....	31

## **Resumen**

El presente trabajo final de graduación para la carrera de contador público de la Universidad Empresarial Siglo XXI, tuvo por objetivo llevar adelante el desarrollo de una planificación tributaria para el primer período del año 2.021 de la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba. Mediante la aplicación de forma anticipada y apropiada del mencionado plan se propone el logro de una minimización impositiva de sus cargas fiscales elevadas, a la cual se enfrenta actualmente la compañía. Para llevar a cabo la propuesta, se desarrolló un análisis tributario, político, económico y social dónde se encuentra emergida la empresa para conocer su situación tributaria particular, como también se utilizaron sustentaciones teóricas planteadas por diferentes autores para avalar esta problemática. Luego, a través de indicadores se demostró los resultados positivos que obtendría con la puesta en marcha de la estrategia tributaria, con ellos finalmente se puso en manifiesto el cumplimiento de los objetivos planteados en la introducción.

Palabras claves: planificación, tributaria, impuestos, carga.

## **Abstract**

This final graduation work for the career of public accountant of the Century XXI Business University, aimed to carry out the development of a tax planning for the first period of the year 2.021 of the metal company MAN-SER S.R.L. located in the province of Córdoba, which, through the early and appropriate application of the aforementioned plan, proposes the achievement of a tax minimization of its high tax burdens that the company is currently facing. To carry out the proposal, a tax, political, economic and social analysis was developed where the company is emerging to know its particular tax situation, as well as theoretical supports proposed by different authors were used to endorse this problem. Then, through indicators, the positive results that would be obtained with the implementation of the tax strategy were demonstrated, with them, finally, the fulfillment of the objectives set out in the introduction was revealed.

Keywords: planning, tax, taxes, load.

## Introducción

Todo comenzó en el año 1995, cuando el Señor Luis Mansilla incursionó en la industria metalúrgica, fundando en la provincia de Córdoba un emprendimiento familiar: MAN-SER S.R.L., dedicada al manejo controlado de la viruta dentro de la industria.

Esta empresa fue creciendo a lo largo de los años, pese a las diferentes crisis del país, supo adaptarse y logró posicionarse en el mercado interno siendo proveedores de empresas multinacionales en el ámbito local.

Sin perder de vista sus orígenes, continúa en manos de la familia, actualmente gestionada por sus hijos Julián y Melina Mansilla.

Mediante el presente reporte de caso, voy a llevar a cabo una estrategia de planificación fiscal, que en base a lo analizado, determino que existe una excesiva incidencia de los impuestos tanto nacionales como los provinciales, que se ven reflejados en los Estados Contables de MAN-SER, los cuales fueron incrementándose sustancialmente año tras año según la información que arrojan los mismos.

En Argentina, las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) contribuyen con el país generando empleo en el sector privado, enfrentándose continuamente a una presión tributaria, en dónde el Estado traslada a ellas impuestos para recaudar fondos y obtener recursos cubriendo así el gasto público.

Coincidiendo con lo anteriormente mencionado, observando los informes proporcionados por la compañía, es notable la carga fiscal y la presión tributaria a la que tiene que hacer frente. Puedo confirmar que un 6% del pasivo corriente representa al Impuesto al Valor Agregado, Impuestos a las Ganancias y el Impuesto a los Ingresos Brutos de la Provincia de Córdoba, pero allí no termina la presión impositiva a la que se enfrenta sino que también abona otros impuestos considerados como gastos del ejercicio, como ser el impuesto a los débitos y el de industria y comercio.

Ante un contexto económico recesivo acentuado en los últimos años que atraviesa Argentina, sumada la carga impositiva, conlleva a que muchas empresas tengan elevados costos fiscales, y más aún si el método fiscal puesto en práctica es deficiente. Atento a ello, las PYMES buscan alternativas que sean beneficiosas, permitiendo una disminución en el monto

a pagar de impuestos, pero sin incurrir en el delito de evasión fiscal, es decir sujeta a los parámetros legales.

Existen diversos antecedentes que destacan la importancia en la planificación tributaria o fiscal para las PYMES, entre ellas puedo nombrar los siguientes tres trabajos de investigación y tesis de grado.

En primer lugar, la investigación desarrollada por Rivera, Criollo y Miranda (2.017) a cerca de la planificación tributaria para la optimización de la gestión financiera en las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) empacadoras de pesca fresca de la ciudad de Manta en donde exponen los problemas que enfrentan las empresas por una mala e incipiente planeación de tributos, este aporte, no obstante que sea de un rubro distinto al que la empresa desarrolla, será relevante para comparar y evaluar entre la actual gestión fiscal llevada adelante e identificar los problemas expuestos por los autores en la empresa proponiendo así un modelo de planificación óptimo y rentable.

En segundo lugar, tomo el estudio llevado a cabo por Villasmil (2.016) sobre la planificación tributaria según manifiesta una herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial aplicándose en Colombia, se tendrá en consideración para realizar el proyecto de MAN-SER, ya que la autora da pautas a cómo desarrollar una planificación, los aspectos considerables, y las variables que intervienen a la hora de la planeación.

Por último, la destacada investigación de Nicolau y Tambolini (2.016). Argentinos que desarrollaron un análisis a cerca de los impuestos nacionales de nuestro país e impuestos provinciales de la provincia de Córdoba. Es de suma importancia, ya que el antecedente mencionado, explica diversos impuestos, pero serán de relevancia los siguientes: Impuestos a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado e Impuestos a los Ingresos Brutos a nivel provincial que serán explayados en este trabajo final para plantear la carga fiscal a la que se enfrenta la empresa.

En el presente trabajo final de grado que se lleva adelante en la carrera de Contador Público tiene como propósito analizar la actual estrategia de control fiscal de la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L., en la cual se observa que existe una deficiencia significativa según los datos proporcionados en sus Estados Contables.

Se considera de suma importancia su estudio para demostrar la carga fiscal a la que se enfrenta ésta PYME, permitiendo determinar las causas que dan origen al costo impositivo, y

una vez identificado, establecer medidas que ayuden a disminuir el tributo, cumplimentando con las obligaciones tributarias.

El beneficio que se pretende lograr a través de la aplicación de una planificación tributaria satisfactoria, teniendo en cuenta el entorno, optimizando los recursos, es consolidar los procesos gerenciales para que el proyecto impositivo pueda implementarse en la empresa analizada y sea factible llevarla a cabo, ya que ante los constantes cambios en la economía Argentina, las acciones y estrategias deben ser dinámicas.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Proponer una planificación tributaria con estrategias claves para minimizar de una manera más eficiente la carga fiscal para la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, aplicable para el primer semestre del año 2.021.

### *Objetivos específicos*

Analizar la situación fiscal y tributaria actual de MAN-SER S.R.L., para diseñar una planificación impositiva.

Identificar los impuestos en el cual se encuentra inscripta la empresa, para ser considerados dentro del plan tributario.

Determinar la incidencia de la carga fiscal en los pasivos de la empresa MAN-SER S.R.L., para calcular sus efectos impositivos.

Interpretar las normas legales tanto nacionales como provinciales vigentes, para minimizar sus costos impositivos dentro de los parámetros legales.

Diferir en el tiempo las erogaciones de dinero destinados a pagos del tributo, para evitar el descalce financiero de la empresa.

Proponer la aplicación de la planificación tributaria, para optimizar la carga impositiva.

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

Como se mencionó anteriormente, MAN-SER comenzó sus primeros pasos como un emprendimiento familiar, actualmente se encuentra dentro del rubro de PYMES Industriales perteneciendo a la Categoría Mediana – Tramo 1 según el resultado de sus ventas totales anuales vistos en sus tres últimos Estados Contables proporcionados por el ente.

Esta empresa a lo largo de su vida atravesó diferentes cambios de la economía de nuestro país, hoy en día la presión tributaria sobre ella y sumando las caídas en la producción, debido a los factores actuales que estamos viviendo en Argentina, hacer frente y cumplir con las obligaciones se hace más forzoso. De acuerdo al análisis de la información que arrojan los estados financieros de la compañía en cuestión se determina que la incidencia de los tributos a los cuales afronta sobre el total del activo es del 11,50%.

Para lograr minimizar su costo impositivo, y maximizar las utilidades de la empresa, se necesita contar con una planificación fiscal respetando el ordenamiento jurídico, que sea dinámica y estratégica, las cuales sean de fácil aplicación para la compañía y le permita a la hora de tomar decisiones con acciones más adecuadas.

### *Análisis del contexto*

Para conocer el macro-entorno que rodea a la compañía MAN-SER S.R.L., se realizará un análisis estratégico para medir el impacto del entorno externo de la organización, definiendo los cursos de acción posibles frente a los riesgos y oportunidades que presenta la empresa. Se utilizará la herramienta PESTEL para describir los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Parada, 2.013).

Factor político: en la actualidad nos presentamos ante un nuevo gobierno que está iniciando su gestión, por lineamientos políticos podemos resaltar que se caracteriza por aumentar la presión impositiva a los sectores productivos y fomenta una política de consumo interno, dificultando la apertura a mercados internacionales de la producción nacional.

Argentina integra el bloque del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), una alianza económica y comercial entre los países aledaños al nuestro, ésta institución a la vez presenta tratados con diferentes comercios mundiales como ser la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA). Argentina presenta ciertas diferencias con sus socios del MERCOSUR.

Muestra de ello, Bono y Bogado (2.020) emitieron una opinión para el Instituto de Relaciones Internacionales, diciendo que Argentina tomó la decisión de no participar en las negociaciones de libre comercio que realizarían los países integrantes del MERCOSUR con los países de Corea del sur, Líbano, Canadá y Signapur.

Además Argentina fue invitada a ser parte el grupo de los 20 (G-20), es un grupo de los países desarrollados y emergentes, representan el 85% de la economía mundial y un 75% del comercio internacional, ya que está conformado por grandes potencias industriales como Estados Unidos, Alemania, entre otros. La última reunión del mismo fue llevada a cabo en el país, y su participación en el grupo beneficia los acuerdos con organismos financieros, la vinculación con actores tanto públicos y privados del mundo el cual genera una ampliación del acceso al mercado para las exportaciones.

Factor económico: el panorama nacional actual presenta diversos focos. Por un lado, tenemos la realidad que atraviesan las PYMES con un ámbito económico totalmente recesivo, estancado y una elevada inflación que según lo publicado por el INDEC (2.020) en el mes de marzo se observa una variación porcentual mensual del 3,3%, en el primer trimestre arroja un total del 7,6%. El país fue calificado en el ranking mundial como la tercera economía con mayor inflación en el mundo para el año 2.019 con una tasa del 53,8% según los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Ante dichos pronósticos, el gobierno tiene dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo en la población económicamente activa, ya que la tasa de desempleo en el país se encuentra acrecentando año tras año, sumando a ello la problemática del empleo no registrado y subempleo debido a los elevados costos laborales. Se puede afirmar, que está dificultad del sector privado en la creación de nuevos puestos de trabajos es el resultante de la legislación laboral vigente que no contribuye a fomentar la producción de nuevas fuentes laborales en la economía.

Además presentamos una depreciación en la moneda local, el precio del peso argentino contra el dólar estadounidense desde Enero hasta Abril del 2.020 tuvo una caída aproximadamente de 9% , paso del valor \$60,27 a \$66,36 en el mercado oficial.

Cabe resaltar que la moneda tiene un desdoblamiento cambiario, habiendo diferentes tipos de cotización en el mercado actual, el cual provoca incertidumbre a la hora de fijar precio cuando los productos tienen componentes importados.



Actualmente el país, ante el incumplimiento de los compromisos financieros se encuentra en una reestructuración de la deuda pública con acreedores extranjeros, que el resultado del mismo afectara a las empresas nacionales.

Teniendo en cuenta estos datos, se agrega los relevamientos realizados por CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) en el mes de febrero del corriente año se observó una pequeña alza en la producción de la industria PYME en nuestro país alrededor de un 1,4%, pero en marzo se encontraron con un corte en la actividad por una cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno Nacional debida a la pandemia COVID-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud, en donde se produjo una disminución precipitada del 28,8% en la producción.

En particular con respecto a MAN-SER SRL, sus principales clientes son empresas internacionales radicadas en el país, y un tipo de cambio retrasado puede hacerle perder la competitividad de clientes potenciales contra otros proveedores extranjeros, por otra parte una devaluación significativa en el peso dificultaría la compra de maquinarias e insumos importados aletargándose su recambio tecnológico.

Factor socio-cultural: una estimación del INDEC (2.020) se presume que en Argentina existe una población alrededor de cuarenta y cinco millones trescientos setenta y seis mil setecientos sesenta y tres (45.376.763) de habitantes, y la última estadística realizada en el segundo semestre del año 2.019 por el organismo en mención, la población bajo la línea de pobreza es del 35,5% con una tasa total de analfabetismo del 1,9% en cuanto se estableció en el último censo del año 2.010. Para hacer frente a la pobreza crónica, el Estado lanza diversos planes y programas que incrementan el gasto en las arcas públicas aplicando en la contención social de estos sectores como paliativo a esta situación.

Otro aspecto a destacar, es el buen nivel y calidad educativa que caracterizaba a nuestro país y lo destacaba con respecto a los países de la región. Actualmente, nos encontramos frente a un proceso de deterioro del sistema educativo, producto de ello la mitad de los estudiantes que ingresan al nivel secundario logran finalizar dicha etapa escolar. Asimismo, frente a dichos pronósticos es el sector que más recortes sufre ante el presupuesto anual poniendo en riesgo la posibilidad de obtener mejoras en estas cuestiones importantes.

Resulta necesario incorporar políticas públicas que potencien la educación como una de las principales herramientas que cuenta el país para revertir la problemática, porque el

conocimiento es un factor imprescindible en los procesos que llevan a la consecución de objetivos nacionales como es la creación del valor agregado a través del conocimiento que desencadena la generación de riqueza y mejora la calidad de vida de la sociedad.

En base a esta información, se concluye que es necesario fortalecer la educación para lograr recursos humanos capacitados y cubrir las demandas en las industrias, porque una sociedad que carezca de formación educativa de calidad incide negativamente en el desarrollo de un país, como así también sobre la productividad de las empresas, ante un mercado laboral más exigente.

La empresa desarrolla una actividad metalúrgica, la cual es fundamental para el crecimiento del país. Es por este motivo, que la razón esencial para su subsistencia es incorporar personal idóneo y capacitado para la utilización de sus máquinas.

Factor Tecnológico: las empresas industriales deben apostar a una innovación tecnológica y científica que le permita reducir sus costos, siendo más eficientes y eficaces, satisfaciendo al mercado brindando una mayor calidad, convirtiéndose en una empresa competitiva frente a otras.

La competitividad viene de la mano sobre todo para pequeñas empresas con la innovación de sus procesos productivos, comerciales, de logística y sobre todo de diseño y desarrollo de productos que la posicionen por sobre las empresas de su rubro.

Optar por diferentes usos en la tecnología, no solo aplicándola en la etapa productiva mejorando productos o procesos, sino utilizarlas en otros aspectos, como es el comercio electrónico que hoy en día es una tendencia muy demandada por los clientes, o en la gestión empresarial a la hora de tomar decisiones, se puede tener información en tiempo real al implementar sistemas de gestión, software que dinamicen los circuitos administrativos.

Las empresas metalúrgicas argentinas orientadas a mejorar los procesos productivos y la comercialización apuestan, a pesar de la crisis económica que atraviesan, invertir en la tecnología 4.0 (soluciones en la interconectividad, automatización y datos en tiempo real) que generará una transformación en la forma que llevan a cabo sus negocios.

En las industrias se observan que los cambios tecnológicos avanzan velozmente, y por ello se considera que es importante llevar a delante un plan de capacitación permanente para los recursos humanos que trabajan en la empresa, teniendo en cuenta que la mayor parte del

personal son personas mayores a 50 años, lo que genera una barrera tecnológica en el desarrollo de sus actividades laborales. Por lo tanto, es relevante implementar un proceso de acceso a dichas tecnologías, que permitan la adaptación a la implementación de las mismas y disponer de recursos humanos altamente calificados.

Factor ecológico: las industrias en la actualidad están en un proceso de adaptación hacia la producción sustentable, ante la preocupación por el calentamiento global lo que implica que tienen que destinar un gran esfuerzo y recursos para poder rediseñar sus procesos productivos evitando ser un agente de contaminación medio ambiental.

Durante los últimos años en nuestro país se fomentó mucho el desarrollo de energías renovables, con un programa que proponía una auto-producción de energías en las industrias. La utilización de materiales biodegradables reciclados, ya no es una utopía sino que ya se empieza a notar en diferentes productos que se comercializan en el país. El desafío para una empresa PYME industrial tiene que ser poder incorporar y lograr que sus productos sean sustentables con el medio ambiente disminuyendo la huella medio ambiental que se genera.

Existe un Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), en dónde hace énfasis en la problemática ambiental que atraviesa el mundo, consiste en un cambio de actitud por las empresas para que lleven a cabo una producción más limpia (P+L), evitando desechos contaminantes, reduciendo el uso de las materias primas, y el riesgo en la salud de los trabajadores.

Es así que la provincia de Córdoba en el año 2012 se sumó a esta iniciativa a nivel global, realizando un concurso en donde las PYMES debían presentar proyectos por una producción más limpia, debían desarrollar un plan que genere un menor impacto ambiental con un financiamiento de hasta pesos ochocientos mil (\$800.000).

MAN-SER por el momento no lleva a cabo una política ambiental como tampoco una gestión de residuos, pero para evitar la contaminación auditiva en su planta cuenta con mediciones específicas de ruidos.

Factor legal: la personería jurídica que adopta la empresa MAN-SER es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada, regulada por la Ley General de Sociedades 19.550. Esto quiere decir que su capital se encuentra dividido en cuotas y sus socios, que no exceden un número mayor de cincuenta (50), limitan su responsabilidad al capital aportado por dichos socios y no responden con su patrimonio personal.

En tanto, las PYME en nuestro país se encuentran regidas con la Ley Nacional 24.467, que pretende promover el crecimiento y desarrollo de las mismas impulsando instrumentos de apoyo. Además hacen frente a otros impuestos nacionales, como también tributan impuestos provinciales y municipales.

Con lo que respecta al ente en observación, se encuentra alcanzada por los siguientes impuestos: impuesto al valor agregado, impuesto a las ganancias, impuestos a los ingresos brutos de la provincia de Córdoba, e impuestos a los débitos.

El impuesto al valor agregado grava la venta de bienes muebles, las obras, las locaciones, las prestaciones de servicios y las importaciones en términos y condiciones establecidas por la ley 23.349. Se lo reconoce como un impuesto contra impuesto, es decir compensa el débito fiscal correspondientes a las ventas contra el crédito fiscal reflejado en la facturas por compras.

El impuesto a las ganancias, ley 20.628, grava las ganancias obtenidas por personas físicas y jurídicas en el país como en el exterior, es un tributo con la principal recaudación por parte del fisco.

Impuesto sobre ingresos brutos de la provincia de Córdoba, regidos por un código tributario provincial, ley 6.006. En donde se establece que durante un ejercicio habitual y a título oneroso en todo el territorio provincial estará alcanzado por este impuesto, determinado a través de un porcentaje de la facturación, es decir una alícuota.

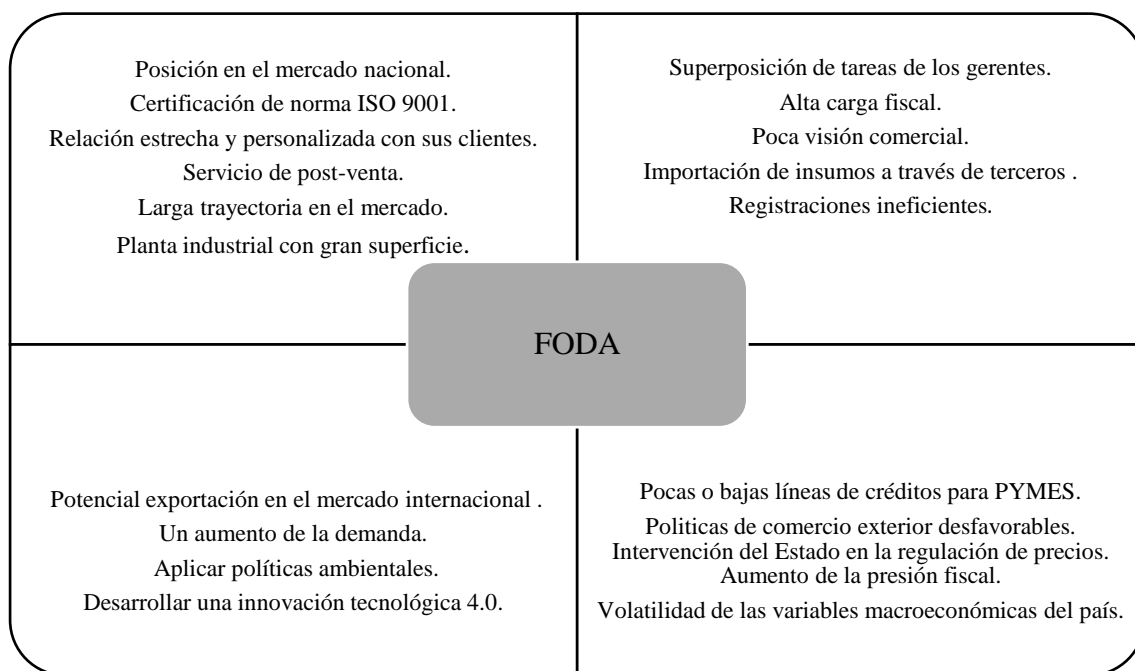
El impuesto a los débitos y créditos, es conocido comúnmente como el impuesto al cheque, que grava a las operaciones que realizan los titulares de cuentas bancarias a través de instrumentos como cheques y las transacciones con una alícuota del 0,6% del monto a debitar o acreditar en su cuenta corriente.

### *Diagnóstico organizacional*

Una herramienta utilizada para describir la situación interna de las organizaciones es el FODA que a través de las fortalezas y debilidades propone un cambio estratégico.

Para Ramirez Roja (2.012) FODA es una herramienta que brinda un conocimiento de las condiciones de actuación que tiene una empresa, facilitando un mejor diagnóstico y una evaluación en el proceso de planeación estratégica.

Figura 1



Análisis de la matriz FODA de la empresa MAN-SER S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

Como fortalezas se distingue la posición en el mercado nacional ya que su marca es asociada a productos de calidad, cuenta con la certificación de la norma ISO 9001 la cual hace punta pie en la implementación por parte de las empresas en un sistema de gestión de calidad y la PYME analizada tiene su propia política de calidad, se distinguen en la relación estrecha y personalizada con sus clientes desde los diferentes canales de comunicación que utilizan para estar en contacto con ellos, como ser correos electrónicos, telefonía entre otros, el servicio de post-venta que garantiza a los clientes el mantenimiento de las máquinas, larga trayectoria en el mercado un dato no menor, ya que la misma se encuentra hace 20 años compitiendo y por último la firma tiene una planta industrial con una gran superficie que le permite desenvolverse correctamente, y la ubicación geográfica de la planta de producción es estratégica ya que se encuentra cerca de sus proveedores y clientes.

Continuando el análisis, las oportunidades que presenta son, la potencial exportación en el mercado internacional de sus productos ya que cuentan con ofertas extranjeras, buscar realizar una alianza con algún socio comercial en el exterior de productos complementarios a los fabricados en Argentina ampliaría la oferta a sus clientes. Un aumento de la demanda local de productos nacionales debido a la depreciación del peso frente al dólar. Aplicar políticas

ambientales que se reflejen en la disminución de los costos, optimizando los recursos que cuenta la empresa a través de la implementación de acciones sustentables. Desarrollar una innovación tecnológica 4.0 identificando la tecnología que mejor se adapte y favorezca en el ciclo continuo del negocio, ya que la mencionada revolución deja atrás las comunicaciones lineales integrando la información en forma digital proporcionando en tiempo real los datos del negocio, mediante la aplicación de la misma generará mayor oportunidad frente a otras empresas que no logren adaptarse perdiendo esta cuota de mercado, también se podrá llegar a más clientes a través de publicidades en las redes sociales utilizadas actualmente, implementar canales *ecommerce* para mejorar la comercialización de los productos y aplicar un programa informático para las gestiones internas que ayuden a obtener información precisa en menor tiempo.

En cuanto a las debilidades se percibe una deficiencia en la delegación de tareas en la estructura orgánica de la empresa, si bien se encuentra estructurada en distintos departamentos, la gerencia general, a cargo de uno de los hijos del fundador, se recarga de funciones, no realizando el proceso de delegación ni el proceso de división del trabajo hacia los departamentos y áreas de menor jerarquía dentro del organigrama funcional de la empresa, siendo fundamental lo antes mencionado para lograr la fácil sustitución, una mejora en los procesos administrativos y permitir no estresar una área al estar recargada de tareas y funciones que conlleve al no cumplimiento de los objetivos de la compañía de manera eficiente y eficaz.

Presenta una alta carga fiscal en consecuencia de la falta de implementación de un plan tributario para minimizar los costos fiscales; poseen una poca visión comercial al no participar en las ferias especializadas del rubro del ente perdiendo así oportunidades de obtener nuevos clientes, otra falencia a destacar es la importación de insumos a través de terceros encareciendo los insumos y materias primas, la desactualización en la implementación de softwares contables y las registraciones son ineficientes al utilizar planillas Excel para llevar la contabilidad, tampoco cuentan con un sistema inventario que en virtud del avance tecnológico otras empresas del rubro aplican los softwares para disponer de la información más rápida.

Desde el análisis de las amenazas, pocas o bajas líneas de créditos para las pymes, situación económica recesiva lo cual provoca una caída en las ventas, y por lo tanto una reducción en su producción. Políticas de comercio exterior desfavorables a las exportaciones. Acuerdos comerciales de la Argentina con países como China y otros, que facilitan el ingreso de productos importados a un menor precio. Intervención del Estado en la regulación de

precios, actualmente fijado para consumos masivos de primera necesidad pudiendo aplicar modelo similar para otros productos. Aumento de la presión fiscal, ante la necesidad de recursos para financiar gasto público. Volatilidad de las variables macroeconómicas del país: tipo de cambio inestable, inflación elevada, déficit fiscal, refinanciamiento en la deuda externa, caída del PBI (Producto Bruto Interno), aumento de la emisión monetaria, entre otras.

En conclusión, según el escenario planteado, la compañía puede hacer uso y vigorizar tanto sus fortalezas como oportunidades para ser más llamativa en el mercado. Por otro lado, podría disminuir sus debilidades y afrontar de la mejor manera las amenazas que se le presentan, porque las mismas pueden provocar una inestabilidad económica en el ente.

#### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

Observando los Estados Contables de la empresa, a través de la información financiera establecida en el Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultado de los últimos tres ejercicios comerciales exhibidos por la compañía, observo que MAN-SER presenta una elevada presión fiscal, se percibe que del porcentaje promedio del pasivo total, un 10% aproximadamente representa a la carga fiscal teniendo en cuenta el Impuesto al Valor Agregado y los Impuestos a los Ingresos Brutos de la provincia de Córdoba sin tener consideración a los otros impuestos al cual hace frente el ente.

En la situación que se encuentra actualmente, la empresa se ve impotente en el aprovechamiento de todos los beneficios económicos que podría redituarse el negocio limitando las ganancias que producen debido a las erogaciones fiscales.

Los impuestos en Argentina representan el mayor ingreso al Estado, es por ello que se convierte en el país con mayor presión tributaria.

Este factor influye en los contribuyentes y en el Contador Público, que como profesional está en una situación incómoda, porque ante los tributos a pagar elevados muchos sujetos pasivos del gravamen insisten en evadir el pago de los mismos presionándolos, estando ésta maniobra penada por la Ley Nacional 27.430.

Se puede observar que la carencia tanto de un profesional en ciencias económicas dentro de la empresa como de una planificación tributaria anticipada, la cual permitiría de forma anticipada prever de posibles cambios que generen efectos negativos por desconocer la normativa vigentes, conlleva a tener falencias tanto económicas como administrativas en la

compañía perdiendo oportunidades para optimizar recursos económicos y cumplir con sus obligaciones impositivas.

Partiendo desde la situación financiera en la que se encuentra inmersa MAN-SER, se propondrá a la empresa la gestión de una certificación vigente de MIPYME, en el cual la AFIP (Administración Fiscal de Ingresos Brutos) presenta diversos beneficios para aliviar la carga impositiva:

1. Ofrece un plan de pago de hasta ciento veinte (120) cuotas, con pago de contado una reducción del 15%, compensaciones de saldo a favor y condonaciones de multas e intereses.
2. Otro beneficio que brinda es el pago de IVA a noventa (90) días y certificado de la no retención de IVA;
3. Una compensación del impuesto al cheque con un 60% en el pago de ganancias para las empresas categorizadas en el tramo uno;
4. La eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta;
5. Prorroga en el plazo por cuarenta y cinco (45) días que permite cancelar deudas y evitar una intimación;
6. Alícuota reducida para contribuciones patronales del 18%.

El profesional debe aprovechar las diferentes incentivos llevados adelante por el gobierno Nacional, Provincial como Municipal. Es así que en el ámbito provincial se puede afirmar que el ente está en condiciones de calificar para los beneficios que propone la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PYMES Número 9727 la cual tiene una variedad de subsidios y exenciones.

En síntesis, a través de un estudio minucioso tanto del entorno externo como interno de la empresa será necesario implementar desde el primer semestre del año 2.021 el plan tributario que se desarrollará en el presente trabajo.



## Marco Teórico

En el siguiente apartado se tendrá en cuenta las perspectivas de diferentes autores acerca de la planificación tributaria, que el contribuyente puede llevar adelante para hacer frente a impuestos.

En primer lugar, para analizar una estrategia tributaria, se comenzará que se entiende por tributo, es así que para el autor Aguirre (2.011), el tributo es una suma de dinero o especie, que se cancela y satisface la obligación de contribuir económicamente a una obra o institución. Es un impuesto o contribución que se realiza de forma obligatoria. Opina que es una norma de carácter forzoso a la cual el sistema somete a las personas de una nación a cumplirla. Concluye sosteniendo que los tributos son prestaciones de carácter económico, que el Estado demanda a través de la administración a los contribuyentes a través de una ley regida por principios de legalidad, generalidad, igualdad, progresividad, proporcionalidad, irretroactividad y recaudatoria a fin de cubrir las necesidades de este.

Por otra parte, García Novoa (2.012), comienza describiendo al tributo desde su germen histórico, arribando a que actualmente es el principal recurso financiero que cuenta el Estado para llevar a delante diversas actividades. Menciona que la creación del tributo responde a presupuestos económicos y políticos.

En tanto, Crespo (2.016), manifiesta que económicamente, al tributo se lo considera como al aporte monetario que realizan los ciudadanos al Estado, donde este luego de obtenerlo redistribuye equitativamente en la sociedad. Además los categoriza en impuestos, contribuciones y tasas. Comprende que con cada tributo se origina el nacimiento de una obligación tributaria, en otras palabras el pago del tributo. Agrega que según la Ley General Tributaria los impuestos son tributos exigidos sin contraprestación, que a través de la constitución del hecho imponible se pone en manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo para financiar con ello la administración pública. Sostiene que con el pago de impuestos se contribuye al sostenimiento de gastos públicos, distribución de la renta, a la búsqueda eficiente de la economía y a suavizar las crisis. Clasifica a los impuestos en directos e indirectos, personales y reales, objetivos y subjetivos, por último en periódicos y en instantáneos.

Es así que Muñoz (2.017) también considera a los impuestos como tributos, afirma que los mismos generan ingresos para las administraciones públicas, siendo actualmente la

principal fuente de ingresos para la realización del gasto público. Expresa que los impuestos se diferencian de otros tributos porque no existe una contraprestación por parte del Estado. Además agrega que son tributos exigidos por dos motivos, el primero por obtención de una renta o un disfrute patrimonial, el segundo por consumo de bienes o servicios, en ambos se ponen en manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo frente al impuesto.

Según Kaldor (2.017) los impuestos se clasifican en directos e indirectos, diferenciándolos en los impuestos que gravan a las personas tanto físicas como jurídicas y los otros a las transacciones. Opina que mediante los impuestos directos se obtienen más ingresos, concluyendo que es por ello que adquieren mayor importancia la recaudación de los mismos.

Los autores Ferraz, Román, Cibrán y Galbán (2.013) consideran que planificar es hacer planes sobre el futuro de la empresa, es un proyecto para obtener una decisión anticipada de la acción. Piensan que el mismo tiene que ser visto en la empresa como un proceso, con plazos tantos como cortos, medios y largos. La planificación, sea cual sea su horizonte temporal, tendrá que identificar lo que se debe hacer. Entienden como planificación financiera a la información cuantificada en la incidencia de los recursos financieros que se presentan en los planes de la empresa. Dicen que esta metodología sirve para elaborar documentos que transmiten los resultados de las acciones que se deben llevar adelante. Agregan que abarca todas las acciones de la empresa no solamente las de carácter financiero. Lo consideran como un proceso, que responde a ciertas fases para la consecución del plan.

Andrade (2.012) sobre la planificación tributaria menciona que son un conjunto de acciones lícitas por parte del contribuyente que tiene como fin administrar los recursos económicos generando la menor carga impositiva posible. Además el autor, señala la diferencia que existe entre la elusión y planificación, por elusión entiende que el sujeto pasivo se aprovecha de los vacíos, errores y contradicciones legales para favorecer los objetivos, en cambio la planificación es la búsqueda de alternativas y la creación de estrategias dispuestas por la legislación.

Por otra parte, García (2.012) dice que la planificación fiscal es una herramienta que se proporciona a los contribuyentes para proyectar su inversión logrando la minimización de la carga fiscal dentro del marco legal a través del asesoramiento de profesionales en la materia. Hace hincapié de que en Argentina la planificación puede ser realizada desde el Estado, o por los contribuyentes, siendo estos últimos quienes deberán elegir la forma más conveniente para tratar sus costos impositivos, generando ahorros mediante la aplicación de leyes específicas.

En Argentina, los tributos son recaudados a través del Estados, en sus tres niveles nación, provincia y municipio. A nivel nacional el ente recaudador es la AFIP, en las provincias la Dirección General de Rentas y en los municipios Rentas de la Municipalidad. Estos entes someten a los ciudadanos y a las empresas a contribuir económicamente exigiendo el pago de tributos para hacer frente a los gastos públicos, convirtiéndose así en el recurso monetario principal del país. A la hora de llevar a delante una planificación impositiva, se debe tener en cuenta, una previsión adecuada de los impuestos que conllevara al aprovechamiento de beneficios tributarios disminuyendo el impacto fiscal.

En concordancia los autores Aguirre (2.011), García Novoa (2.012) y Crespo (2.016) exponen que los tributos son prestaciones de dinero exigidas por el Estado, y utilizados por el mismo para cubrir gastos. Se podría anunciar, que con el espíritu de recaudar recursos ejerce una acción coercitiva y no voluntaria hacia los contribuyentes.

El impuesto, es un tipo de tributo, exigido por las administraciones públicas, si bien la opinión de Muñoz (2.017) con la de Kaldor (2.017) tiene similitud, la diferencia entre ambos, es que el primero hace referencia a que el impuesto se diferencia de otros tributos porque el Estado no tiene una contraprestación con el sujeto pasivo luego de recibir el pago. Por cuanto, Kaldor (2.017) lo considera de mayor importancia que el resto de los tributos porque con él se obtiene una recaudación mayor.

Con respecto a la planificación tributaria, cada autor menciona de manera general, algunos como Ferraz, Román, Cibrán y Galbán (2.013) sostienen que es un mero proceso, a través del cual se lleva adelante resultados de acciones. Andrade (2.012) además agrega que mediante el mismo se lograra administrar los recursos monetarios satisfactorios para el contribuyente, generando una menor carga impositiva aplicando acciones dentro del marco legal, por último Garcia (2.012) su acepción con respecto a la planificación tributaria, menciona que es una herramienta para el contribuyente, y este debe elegir la forma más oportuna para tratar sus costos tributarios. Se identifica que los autores coinciden en que debe ser lícita y permite la disminución de impuestos.

En cuanto a la planificación fiscal, se puede decir que es una de las opciones que tiene el contribuyente, para lograr minimizar sus costos impositivos mediante las aplicaciones de leyes tributarias generando una maximización de beneficios económicos para el ente, convirtiéndose así en una herramienta de apoyo en la toma de decisiones. Se reconoce la

importancia de incorporar el proceso de estrategias fiscales en la empresa teniendo como objetivo lograr una mayor rentabilidad financiera-fiscal.

En síntesis, integrando todos los conceptos desarrollados en el marco teórico, se arriba que al elaborar una planificación tributaria se debe aplicar estrategias con el propósito de reducir de manera legal el efecto financiero/económico del costo impositivo al que deben hacer frente las empresas. Es por ello, que se necesita tener un conocimiento previo de las leyes para aprovechar sus defectos e interpretar posibilidades frente a los vacíos legales.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

En concomitancia con lo desarrollado hasta el momento en este trabajo, y ante la creciente presión tributaria del país, el problema sobre el que se enfatiza el mismo es a cerca de la nula estrategia impositiva que aplica la empresa MAN-SER con respecto a los impuestos nacionales, como provinciales a los que afronta.

Esta compañía presenta excesivas cargas impositivas, abonando impuestos propios de su actividad gravada a costos muy elevados. Luego de observar minuciosamente la información que presenta la empresa en sus Estados Contables, las cargas impositivas que afectan al ente además del IVA a pagar, son los anticipos y retenciones del impuesto a las ganancias que el cual se destaca por las ineficientes deducciones en sus declaraciones juradas, los impuestos a los ingresos brutos, el impuesto a los débitos como así también ciertos intereses generados por incumplimiento de los pagos a término de los impuestos.

Realizando una revisión de sus informes contables, no se avizora que la empresa se encuentre encuadrada en algún beneficio fiscal ni tampoco en un programa de incentivos vigentes para la actividad que desarrolla, no solamente a nivel nacional, sino que en la provincia existe régimen de promoción de desarrollo económico, que el mismo compensa brindado crédito fiscal a las pymes que generen empleos estables y de calidad.

### *Justificación del problema*

Debido al problema presentado y en concordancia a lo expuesto en el marco teórico, sería relevante para la empresa optar por una planificación tributaria, la misma le bridaría las herramientas que mejorarían su situación impositiva actual, ya que la carga tributaria a la que se enfrenta refleja un incremento a través del paso de los años perjudicando en sus recursos financieros.

Los impuestos que mayor impacto tienen en los resultados de la empresa son los siguientes IVA, impuesto a las ganancias, IIBB de Córdoba, industria y comercio, impuesto a los débitos y cargas sociales. Es por ello, que se recomienda la implementación de la planeación tributaria para poder generar un ahorro fiscal que permita maximizar las utilidades de la empresa. Estando dentro de los parámetros legales sin incurrir en el delito de evasión fiscal.

La administración de la empresa es llevada adelante por los dueños de la misma, no cuentan con un profesional calificado dentro del ente que los asesore para tomar decisiones en sus tareas administrativas y tributarias, esta posibilidad de incorporación del personal le resulta

fundamental, ya que ayudaría a mejorar el cumplimiento de la obligación tributaria, obteniendo beneficios consolidando los procesos gerenciales.

### *Conclusión diagnóstica*

Es fundamental la implementación del plan estratégico fiscal, porque los resultados que obtendría serían satisfactorios para MAN-SER S.R.L, ya que mejorarían notablemente la gestión de la empresa mediante esta minimización de la presión tributaria y en consecuencia generando un efecto económico y financiero óptimo.

A lo largo de la investigación financiera sobre el ente, no se observa que en el presente se lleve a cabo una estrategia tributaria, por este motivo, se sugiere la oportuna implementación de una planificación impositiva. Esta herramienta en definitiva, reducirá la carga fiscal aproximadamente entre un 20% a un 30% de lo que actualmente abona de impuestos y gastos del período reflejados en las utilidades de la compañía.

Contar con una planificación tributaria es fundamental, ya que a través de la misma y en forma anticipada se logra conocer los efectos impositivos en la empresa, permitiendo disminuir las incertidumbres y alcanzar una adecuada toma de decisiones, como así también para cumplir con todas las obligaciones fiscales optimizando los recursos mediante los diferentes beneficios otorgados por el Estado, accediendo a una mejor solvencia y liquidez de los recursos financieros de la empresa consiguiendo obtener un crecimiento empresarial a través de la disminución del impacto fiscal sobre el patrimonio y los ingresos.

Entonces mediante la aplicación de estrategias y evaluando las alternativas que son ofrecidos en el sistema tributario argentino se logrará un impacto positivo para el ente en términos monetarios, viéndose observado a partir de la implementación del plan en el primer semestre del 2021.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

Geográfico: El siguiente plan de implementación propuesto, debería ser aplicado en el área administrativo-contable de la empresa MAN-SER S.R.L, radicada en la provincia de Córdoba, ya que el contenido del mismo abarca la materia tributaria nacional y provincial, es por ello que se necesita contar con un profesional idóneo para llevar adelante el plan.

Temporal: La planificación tributaria sería aplicable a partir del primer semestre del año 2.021, y podría persistir año tras año, siendo utilizada como una herramienta que permite conocer anticipadamente los posibles efectos de los tributos.

Limitaciones: Como primer condicionamiento se puede mencionar que el reporte de caso se realizó mediante información financiera desactualizada sobre la empresa. En segundo término, se podría cuestionar que para aplicar esta estrategia tributaria en años posteriores se necesitará contar con capacitaciones constantes de un profesional en ciencias económicas, sobre actualizaciones de las normativas.

### *Recursos*

Para llevar adelante la implementación de los objetivos mencionados anteriormente en la introducción, la compañía necesita contar con algunos recursos nuevos, además de lo que ya posee.

Los recursos actuales con los que cuenta la empresa son el sistema Tango Gestión, un software que permite a la pyme disponer de información en tiempo y forma para la gestión, sus estados contables, y las leyes con sus respectivos decretos reglamentarios vigentes en el momento de redacción del plan de implementación.

En cuanto a la incorporación de nuevos recursos, tanto tangibles como intangibles, se puede comenzar por la contratación de un contador público, si bien la compañía posee un contador externo, la función del nuevo recurso humano sería como staff de apoyo al ente, quien será el responsable de dirigir el plan de acción de estrategia tributaria y coordinar con el área administrativa-contable, a fin de ejecutarlo.

Los materiales que el profesional deberá necesitar para desempeñar su función en aspectos tributarios, en primer lugar necesitará una capacitación previa específica sobre la planificación tributaria propuesta, en segundo lugar el mobiliario compuesto por muebles y

útiles, como ser un escritorio, una silla, una computadora que la misma deberá tener acceso a Internet como también la licencia de Excel Microsoft.

Se requiere el acceso a Internet, porque las declaraciones juradas tanto mensuales como anuales se deben presentar algunas en la página de AFIP, otras en la página de la Dirección General de Rentas de Córdoba, y también de manera online desde el Portal Institucional de la Municipalidad de Córdoba.

En la página web de AFIP, los impuestos nacionales que se presentan mensualmente son el impuesto al valor agregado mediante la presentación del formulario F.2002, las contribuciones patronales utilizando el formulario F.931, y con respecto a las declaraciones juradas anuales como es la del impuesto a las ganancias se realiza completando el formulario F.572.

Tanto los ingresos brutos de la provincia de Córdoba, como la tasa de industria y comercio son tributos anuales que se liquidan mensualmente a través de declaraciones juradas. Las primeras se deben realizar utilizando el sitio de internet de Rentas, y las segundas el de la Municipalidad.

Toda la información presentada, ante los organismos mencionados, debe contar con sus respectivos comprobantes que respalden la declaración efectuada.

Estos recursos detallados anteriormente son intangibles, y los mismos no generan algún costo para la empresa ya que son brindados desde los sitios web de los organismos estatales.

Se considera necesario la utilización de las planillas de cálculos, para agilizar el procesamiento de datos que son tenidos en cuenta para elaborar las liquidaciones, dinamizando dicho proceso.

El costo de la implementación de nuevos recursos estimado arriba a: \$182.800, correspondiendo un valor total de \$ 37.000 (pesos treinta y siete mil) a los muebles y útiles, compuesto por un escritorio: \$ 8.000 (pesos ocho mil), una silla: \$ 4.000 (pesos cuatro mil), y una computadora: \$ 23.000 (pesos veintitrés mil), que serán ubicadas en el área administrativo de la firma. El internet mensual arriba a un valor de \$ 2.000 (pesos dos mil), la licencia de Excel se obtiene a través del paquete office, el cual proporciona otros programas además del mencionado a un precio de: \$ 2.500 (pesos dos mil quinientos). El honorario profesional se parte desde la base a la escala establecida por el consejo de profesionales de ciencias



económicas de la provincia de Córdoba \$ 1.570 (pesos mil quinientos setenta) por módulo, siendo necesario que el personal complete un horario semanal de 15 horas, en 6 semanas de arduo trabajo, elevando el costo del honorario a \$ 141.300 (pesos ciento cuarenta mil trescientos).

Los nuevos recursos que se recomienda que la compañía implemente arriban a un costo de \$182.800 (pesos ciento ochenta y dos mil ochocientos), que será detallada a continuación:

*Figura 2*

<i>Recursos</i>	<i>Costo aproximado</i>
Escritorio	\$8.000
Silla	\$4.000
Computadora de escritorio	\$23.000
Internet mensual	\$2.000
*Paquete Office	\$2.500
**Honorarios del profesional	\$141.300
<b>Total</b>	<b>\$182.800</b>

Costos de recursos a incorporar para la empresa MAN-SER S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

\* La licencia de Excel se obtiene a través del paquete office, el cual proporciona otros programas además del mencionado.

\*\* El honorario profesional se parte desde la base a la escala establecida por el consejo de profesionales de ciencias económicas de la provincia de Córdoba \$ 1.570 (pesos mil quinientos setenta) por módulo, siendo necesario que el personal complete un horario semanal de 15 horas, en 6 semanas de arduo trabajo, elevando el costo del honorario a \$ 141.300 (pesos ciento cuarenta mil trescientos).

En cuanto al espacio físico que deberá contar el colaborador contratado, tampoco generará algún costo extra a la empresa, ya que el mismo podría compartir las oficinas utilizadas por el área administrativa.

#### *Acciones y marco de tiempo*

Para cumplir con los objetivos del plan de implementación se necesita llevar a cabo las tareas con sus respectivos límites de tiempo reflejados en el siguiente diagrama de Gantt, pudiéndose observar las acciones programadas para el desarrollo del plan, permitiendo tener un seguimiento y control del progreso de las etapas del proyecto.

Figura 3

Acciones		Plazo de tiempo expresado en semanas																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Análisis de la situación fiscal-tributaria actual	■																			
2	Identificar impuestos a considerar		■	■	■																
3	Incidencia de la carga fiscal en el pasivo		■	■	■																
4	Interpretación del marco legal vigente		■	■	■																
5	Contratación de un contador público					■	■	■	■												
6	Diferimiento de impuestos								■	■	■	■	■	■							
7	Revisión de deducciones								■	■	■	■	■	■							
8	Analizar beneficios e incentivos para Pymes								■	■	■	■	■	■							
9	Determinación del impuesto														■	■	■	■	■	■	
10	Aplicación de la planificación tributaria																				■
11	Corroborar la correcta aplicación de plan																				■

Diagrama de Gantt. Plan de acciones. Fuente: Elaboración propia.

En este apartado se conjugan los objetivos específicos declarados en la introducción del trabajo, que mediante la aplicación de las acciones propuestas reflejarán en forma individual la consecución de la planificación impositiva en un plazo de tiempo de seis meses.

La primera acción, consiste en analizar la situación fiscal y tributaria actual de MAN-SER S.R.L, en un tiempo estipulado de una semana.

La segunda acción es identificar los impuestos a considerar en la planificación tributaria, como ser IVA, impuesto a las ganancias, IIBB, impuesto a los débitos y créditos, tasa de industria y comercio, entre otros, también se estima que el mismo duraría

aproximadamente tres semanas. Además en este mismo período, se podrá llevar adelante en simultáneo a ésta la tercera y cuarta acción. La tercera acción es determinar la incidencia de la carga fiscal en el pasivo, permitiendo medir la influencia de la presión fiscal en la empresa. La cuarta es la interpretación del marco legal vigente, valga la redundancia nombrarlas nuevamente: ley 23.349 de IVA, ley 24.467 Pyme, ley 27.430 de impuestos, ley 6.006 código tributario de la provincia de Córdoba y la ley 9.727 programa de promoción y desarrollo industrial de la provincia de Córdoba.

La quinta acción, es la incorporación del contador público a la empresa para guiar a la misma en la ejecución del plan, teniendo la empresa un tiempo estimado de dos semanas para el proceso de selección del recurso humano requerido, y luego dos semanas más de adaptación en la empresa, en el cual tomará conocimiento de la función que deberá desempeñar.

Tanto la sexta, séptima, octava acción se podrían realizar en conjunto por un tiempo estimado de seis semanas. La sexta acción, es diferir los impuestos a los que debe hacer frente la compañía, permitiendo a la misma aplazar y fraccionar el pago de sus impuestos mejorando los flujos de fondos de la empresa difiriendo los egresos para afrontar estas obligaciones. La séptima acción es la revisión de deducciones, es decir corroborar que las declaraciones juradas y sus respectivas deducciones de la base imponible sean correctamente declaradas. La octava acción es verificar los beneficios y los incentivos que el Estado ofrece a las Pymes, tanto los incentivos nacionales, anteriormente especificados, como los provinciales contemplados en el régimen de promoción industrial de la provincia de Córdoba, que se verían reflejados positivamente sobre los tributos provinciales, pudiendo adquirir exenciones en varios de ellos, como ser la exención del incremento del impuesto sobre los ingresos brutos por 10 años tomando como base promedio los últimos 12 meses anteriores para empresas que generan puestos de trabajos adicionales a su planta, exención por 10 años del impuesto de sellos y al impuesto inmobiliario donde está radicada la industria, subsidio durante 5 años por cada nuevo trabajador que contrate, y además un subsidio por 5 años a los consumos eléctricos incrementales.

La novena acción es la determinación del impuesto, que luego de haber corroborado los puntos anteriores se establecerá el valor correspondiente de la tasa efectiva desde la semana 14 a la 19 de desarrollo del plan.

Una vez puesto en práctica las acciones mencionadas anteriormente, se debería decidir por la décima acción, es decir ejecutar la planificación tributaria en la empresa, esta decisión

llevaría un lapso tiempo estimado de una semana, que podría llevarse a cabo paralelamente con la décima primera acción, al ser un plan de mucho compromiso, se tendrá que corroborar que se esté aplicando de forma correcta y constante la estrategia tributaria para que sea efectivo el mismo, es por ello que se recomienda realizar la evaluación y control de los resultados obtenidos, que en el caso de detectar algún error u omisión poder identificarlos y subsanarlos produciendo una mejora continua en el proceso.

### *Medición*

Como alternativa de evaluación de la planificación tributaria, cuyo objetivo general es la reducción de la carga impositiva para el contribuyente, se propone el siguiente indicador a través de la cuantificación de la carga tributaria en un cuadro comparativo, que será utilizado como una herramienta de información para la empresa.

Este fue confeccionado teniendo en cuenta los impuestos más significativos vistos en el último Estado Contable correspondiente al ejercicio fiscal del año 2018 proporcionado por la empresa. Se considera oportuno, que el responsable del área administrativo-contable sea quién debe completar volcando los valores actualizados en los campos vacíos del cuadro, y así poder medir si las propuestas de las acciones detalladas en la *Figura 3*, y en base a los resultados obtenidos poder determinar si la aplicación del plan fue eficiente y eficaz para la consecución del objetivo planteado.

Luego de un análisis riguroso de las normas y los beneficios, identificando en los cuales el ente podría ser beneficiario, se determinó la tasa efectiva, que debería haber abonado la empresa en el año 2018, si este plan hubiese sido implementado en dicho ejercicio fiscal, viéndose plasmado positivamente en una ganancia económica.

Figura 4

Planificación tributaria año 2.021 MAN-SER S.R.L				
Indicadores	Año 2018 sin implementación del plan	Año 2018 con implementación del plan	Año 2021 sin implementación del plan	Año 2021 con implementación del plan
*Impuesto a las ganancias	\$7.063.557,91	\$1.307.333,91		
**IVA a pagar	\$2.329.562,00	\$2.263.768,25		
Industria y comercio	\$714.136,00	\$714.136,00		
***IIBB provincia de Córdoba	\$11.064.770,00	\$11.064.770		
****Impuesto inmobiliario y automotor	-	-		
*****Contribuciones patronales	\$ 4.537.500,00	\$3.199.177,44		
Total	\$23.619.525,91	\$18.549.185,60		

Indicador tributario para MAN-SER S.R.L. Fuente: elaboración propia

\*Además de las deducciones correspondientes de la tercera categoría del Impuesto a las Ganancias podrá computar el 60% del Impuesto a los débitos y créditos como pago a cuenta.

\*\*Se puede computar como crédito fiscal el 1.45% de contribuciones patronales.

\*\*\*Solicitar la exención en el incremento de los ingresos brutos tomando como base el promedio de los últimos 12 meses por un periodo de 10 años, según el artículo 7 de la ley 9727.

\*\*\*\*Exención del 100% sobre los inmuebles donde se desarrolla la actividad industrial, el mismo no se logra determinar ya que la empresa unifica el impuesto inmobiliario con el del automotor.

\*\*\*\*\*Suponiendo que el valor de contribuciones patronales al que afrenta lo liquida al 25.53% sin considerar la cotización de la ART. Liquidarlo a la alícuota reducida del 18%.

Mediante el indicador planteado, se refleja de forma anticipada que al implementar el régimen de promoción industrial en la compañía, se observa una minimización del impacto fiscal alrededor de 5 millones de pesos, viéndose reflejado positivamente en los resultados del ejercicio, maximizando las utilidades después del pago de los impuestos.

## Conclusión y Recomendación

Tras haber llevado adelante el presente reporte de caso de investigación sobre la situación tributaria de la empresa MAN-SER S.R.L., se puede arribar como conclusión final que la implementación de una planificación tributaria es sumamente relevante y de importancia para lograr una eficiencia en la utilización de sus recursos aumentando los beneficios obtenidos por la compañía.

Se considera que contar con una planificación tributaria resulta de utilidad para la toma de decisiones, y el normal desenvolvimiento de sus actividades contribuyendo a mejorar los recursos financieros y económicos de la organización.

La planificación tributaria anticipada permitirá a la empresa, prever consecuencias tributarias, lograr una ventaja en la competitividad sobre las demás empresas de su rubro que hoy actúan en el mercado, enfrentándose a un mercado más exigente y volátil afectado tanto por factores internacionales como crisis locales, de una manera más sólida y fortalecida.

Mediante el desarrollo del plan de implementación en el presente trabajo, se pudo demostrar la relevancia de la planificación para lograr la minimización de la carga impositiva, la cual refleja cuánto habría ahorrado en términos monetarios la compañía si hubiese contado con un plan para el año 2.018 expuestos en *la figura 4 "Indicador tributario para MAN-SER S.R.L."*. Esto quiere decir que si el ente decide aplicar la estrategia propuesta para los siguientes periodos fiscales obtendrá importantes beneficios impactando de manera significativa en sus peculios monetarios, aproximadamente un 30% del valor que ya afronta, de igual manera se debe tener en cuenta que los mismos podrán ser ampliados debido a la frecuencia que se modifiquen las normativas, es por ello que se sugiere que el plan expuesto deba ser actualizado en cada ejercicio comercial.

Luego del análisis global sobre el ente, es oportuno destacar ciertas recomendaciones de utilidad:

La primera es contratar a un personal administrativo profesional como un contador público para implementar el plan tributario desarrollado, y luego replantearse la posibilidad de incorporarlo al recurso humano como un colaborador permanente, para que lleve un control interno de los procedimientos impositivos, permitiendo que cumpla sus obligaciones tributarias en término y según normativas vigentes, para evitar la carga de intereses por el pago en

destiempo de los impuestos y multas, como también poder aplicar esta estrategia en años posteriores.

La segunda sugerencia es analizar la posibilidad de abrirse hacia el mercado exterior, a través de la exportación de sus productos.

Como tercer recomendación, podría destacarse la opción de tecnificar el proceso productivo para lograr disminuir el costo laboral, como también reducir los tiempos de producción generando menos consumo de energía contribuyendo a la preservación del medio ambiente.

Se sugiere también tercerizar ciertas operaciones no indispensables de la empresa como ser el servicio de limpieza y el flete. Este procedimiento es una alternativa eficaz para optimizar los costos a largo plazo y concentrar los esfuerzos en las actividades centrales.

En último lugar, se recomienda la fusión de la empresa con algún proveedor buscando una integración vertical para el desarrollo de la compañía, ya que no solo genera beneficios fiscales sino que también contaría con más eficiencia operativa y recursos complementarios, elevando su competencia en el mercado.

## Referencias

- AFIP. Recuperado (23 de mayo de 2020)  
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Aguirre (2011). *El tributo en el Ecuador*. Recuperado (23 de mayo de 2020)  
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm/article/view/30250/28104>
- Andrade (2012). *Modelo de planificación tributaria para pequeñas y medianas empresas del sector comercializador de Quito*. Tesis de grado. Recuperado (23 de mayo de 2020)  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6588/1/UPS-QT04612.pdf>
- Bono & Bogado (Abril de 2020). *¿Una nueva crisis en el Mercosur?* Recuperado (23 de mayo de 2020)  
<http://www.iri.edu.ar/index.php/2020/04/27/una-nueva-crisis-en-el-mercosur/>
- Crespo (Septiembre, 2016). *Qué son los tributos y tipos: impuestos, contribuciones y tasas*. Recuperado (23 de mayo de 2020)  
<https://www.bbva.com/es/los-distintos-tipos-de-tributos-impuestos-contribuciones-y-tasas/>
- Ferraz, Román, Cibrán & Galbán. (Septiembre de 2013). *Planificación financiera (1era. Ed.)*. Madrid: Esic Editorial. Pág. 11-12
- García (2011). *Planificación fiscal*. Separatas AFIP.
- García Novoa (2012). *El concepto de tributo*. Recuperado (23 de mayo de 2020).  
[https://www.marcialpons.es/media/pdf/concepto\\_tributo.pdf](https://www.marcialpons.es/media/pdf/concepto_tributo.pdf)
- INFOLEG. Recuperado (23 de mayo 2020)  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>
- INFOLEG. Recuperado (23 de mayo 2020) <https://www.cba.gov.ar/anr-produccion-mas-limpia/>
- INFOLEG. Recuperado (23 de mayo 2020)  
<https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/argentina-termino-2019-tercera-en-el-ranking-de-los-paises-con-mayor-inflacion-solo-la-superaron-venezuela-y-zimbabue/>



INDEC. Recuperado (23 de mayo de 2020). <https://www.indec.gob.ar>

Kaldor (2017). *Impuesto al gasto (1era. Ed. electrónica)*. México: fondo de economía y cultura. Págs. 15 – 16.

Ley 19550. Sociedades comerciales. Marco regulatorio; Boletín Oficial, Argentina, marzo de 1984. Recuperado (23 de mayo de 2020) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Ley 23349. Impuestos al valor agregado. Maco regulatorio; Boletín Oficial; Argentina, 26 de marzo de 1997. Recuperado (23 de mayo de 2020) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>

Ley 24467. Pequeña y mediana empresa. Marco regulatorio; Boletín Oficial, Argentina, 28 de marzo de 1995. Recuperado (23 de mayo de 2020) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=15932>

Ley 27430. Impuestos. Modificaciones; Boletín Oficial, Argentina, 29 de diciembre de 2017. Recuperado (23 de mayo de 2020) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=305262>

Ley 6006. Código Tributario de Córdoba. Boletín Oficial, Argentina, Córdoba, 4 de mayo de 2010. Recuperado (23 de mayo de 2020) [http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/a1da31b605bc9d9603257e5700579352/\\$FILE/40015%20ANEXO%20TO%20LEY%206006.pdf](http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/a1da31b605bc9d9603257e5700579352/$FILE/40015%20ANEXO%20TO%20LEY%206006.pdf)

Ley 9727. Programa de promoción y desarrollo industrial de Córdoba; Boletín Oficial, Argentina, Córdoba, 13 de enero de 2010. Recuperado (23 de mayo de 2020) <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/051803635d275103032581090068b2b1?OpenDocument>

MAN-SER. Recuperado (23 de mayo de 2020) <http://www.man-ser.com.ar/>

Muñoz (2017). *Impuesto de sociedades*.

Nicolau & Tombolini (2016). *Planificación tributaria* (Tesis de grado). Instituto universitario aeronáutico. Recuperado de Repositorio Digital Universitario: (23 de mayo 2020) <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1185/1/Proyecto%20de%20Grado%20-%20Nicolau%2C%20Tombolini%202016.pdf>

NORMAS ISO 9001. (23 de mayo de 2020). <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

Parada, P. (Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado (23 de mayo 2020) <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Ramirez Rojas (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado (23 de mayo 2020) <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

RED CAME. Recuperado (23 de mayo de 2020) <https://www.redcame.org.ar/seccion/industria-ipip>

Rivera; Criollo & Miranda. (Enero del 2017). *Planificación tributaria para la optimización de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) empacadoras de pesca fresca de la ciudad de Manta*. Recuperado (23 de mayo 2020) <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/292/pdf>

Villasmil. (Octubre de 2016). *La planificación tributaria*. Recuperado (23 de mayo 2020) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6154121>