

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz)**

**Planificación tributaria para la gestión y reducción impositiva dentro del  
marco legal**

**Tax planning for tax reduction and management within the legal framework**

**Autor: Nehuen Andres**

**DNI: 38.919.446**

**Legajo: VCPB30265**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Bahía Blanca, Buenos Aires**

**Argentina, julio de 2021**

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Análisis de situación.....</b>	<b>6</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>16</b>
<b>Discusión y diagnóstico.....</b>	<b>19</b>
<b>Plan de implementación.....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusión y recomendaciones.....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>28</b>

## **Resumen**

En el presente trabajo, se procedió a la aplicación de la planificación tributaria debido a la alta presión fiscal que poseen las empresas como estrategia para lograr mejores beneficios fiscales. Dicha planificación, fue implementada en el Hotel Howard Johnson ubicado en la Provincia de Córdoba. Es una de muchas pequeñas y medianas empresas que se encuentran con esta gran problemática de la presión fiscal. La planificación tributaria es una herramienta legal y permitida que se realiza para un mayor y eficiente ahorro fiscal. En Argentina, las pequeñas y medianas empresas son las más perjudicadas en materia impositiva y es por eso que buscan una salida rápida y eficiente. Estas por motivos de negligencia o económicos, se encargan de llevar a cabo actos de evasión o elusión de impuestos. Lo que se desea con esta herramienta es eliminar este tipo de conductas, así como también evitar sanciones y multas. También, se logró demostrar que aplicando una buena planificación tributaria con profesionales eficientes y capacitados en técnica impositiva, se obtienen significativos ahorros fiscales para las empresas.

Palabras clave: Ahorro – impuestos – procedimientos-planificación-empresas

## **Abstract**

In this work, tax planning was applied due to the high fiscal pressure that companies have as a strategy to achieve the best tax benefits. This planning was implemented in the Hotel Howard Johnson located in the Province of Cordoba. Is one of many small and medium enterprises that encounter this great problem of fiscal pressure. Tax planning is a legal and allowable tool that is performed for greater and efficient tax savings. In Argentina, SMEs are the hardest hit in tax matters and that is why they are looking for a fast and efficient exit. These due to negligence or economic reasons, are responsible for carrying out acts of evasion or avoidance of taxes. What you want with this tool is to eliminate this type of behavior, as well as avoid penalties and fines. Also, it was possible to demonstrate that by applying good tax planning with efficient professionals trained in tax technique, significant tax savings are obtained for companies.

Key words: Savings - taxes – procedures -planning- business

## Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad determinar la influencia y el impacto que tienen las cargas fiscales en las actividades que realiza el Hotel Howard Johnson, y proponer una Planificación fiscal como forma de mejorar los resultados de la gestión de la empresa, a través de la reducción de la carga impositiva, ya que al disminuir sus impuestos permite realizar una mayor inversión en sus productos y obtener un mejor rendimiento.

La empresa bajo estudio es el Hotel Howard Johnson, situado a tan solo unos pocos minutos del aeropuerto internacional de la provincia de Córdoba, el cual se fundó en el año 2011. Mantiene una administración y gestión familiar debido a su mayoría accionaria, y completan la inversión accionistas privados. El directorio está compuesto en la totalidad por los socios mayoritarios, los integrantes de la familia Elliott.

El Hotel, calificado internacionalmente de 4 estrellas según los estándares de calificación hotelera, se inauguró el 16 de diciembre del año 2016, contando con una capacidad de 127 habitaciones, piletas de interior y exterior, un centro de convenciones, restaurant y spa.

Unos meses antes de su gran lanzamiento al sector Hotelero, se contrató a 80 colaboradores, quienes fueron formados y se capacitaron en las diferentes áreas, especificándose acorde al sector de servicio que prestarían. Tanto para la misión como la visión del Hotel, el éxito del mismo, se basa en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación, en donde el respeto mutuo, el trabajo en equipo, la solidaridad y la cooperación, son los cimientos de todas las relaciones, tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa.

La empresa cuenta con dos concesiones que se encuentran en constante auditoria por parte del directorio, con el objeto de controlar los estándares de calidad y el desarrollo de los procesos que la franquicia demanda. Estos son un restaurante y un centro de spa, que poseen administración propia al igual que sus declaraciones de visión, misión y valores.

Una de las estrategias corporativas del Howard Johnson Carlos Paz es “consolidarse en el mercado local como una empresa con fuerte foco en el turismo familiar”. Existen tres

públicos objetivos del hotel, turismo familiar, turismo corporativo y turismo estudiantil, de jubilados y agencias.

El organigrama que posee es específico y minucioso con respecto a las tareas de cada área de trabajo. Los empleados reciben un manual de inducción al ingresar y pasan por un periodo de capacitación de 2 meses en otra franquicia de la cadena. La organización y el funcionamiento del Hotel, están muy bien desarrollados y planteados, de manera tal, que sea un conjunto de sistemas que funcionan de manera simultánea para optimizar cada área.

Este trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre la materia impositiva y la administrativa y su influencia al momento de la toma de decisiones, para ello se optara por una planificación fiscal y proponer estrategias y alternativas para la toma de decisiones de la empresa y hacer frente a la excesiva carga y presión tributaria actual de nuestro país, utilizando sus recursos de una forma eficiente y respetando el marco legal que determinan las normas para poder mantenerse competitivas en el mercado. Entonces la solución es la aplicación de la planificación fiscal. Esta debe ser aplicada por personal capacitado y especializado, se debe tener un buen conocimiento en el tema, ya que es una herramienta de suma importancia para las empresas.

Como antecedentes, podemos decir que según Zapata (2014) en el sector turismo el problema en la magnitud de sus impuestos es significativo, por lo tanto éstas consideran que la planificación tributaria es una oportunidad importante para alcanzar el mayor ahorro fiscal, además los accionistas pueden asegurar la colocación de sus inversiones y mantener un buen rendimiento de su capital. Es decir que el papel de la planificación tributaria es la mejor alternativa para reducir sus impuestos legalmente.

Para poder entender el significado de dicha planificación, se puede decir que es un proceso o mecanismo de mediana complejidad ya que todos saben del conocimiento de la misma pero no es utilizada por desconocer las herramientas para su desarrollo (Canahuirí, 2018). Es por eso que se debe tener en cuenta la capacitación constante del profesional en dicha materia ya que es de vital importancia para una adecuada planificación.

Al analizar determinadas definiciones de distintos autores, podemos decir que como nos dice García (2011) lo que se busca con la planificación tributaria es el mayor

rendimiento de una operación económica o si nos referimos a nivel internacional, a todo un patrimonio o varios a nivel tributario.

La planificación tributaria es una serie de acciones destinadas a optimizar la carga impositiva para reducir o eliminar la carga fiscal o disfrutar de ciertos beneficios tributarios (Villasmil Molero, 2017). Conocer la organización, su forma jurídica, el sector en el que opera, sus principales proveedores y clientes; y demás pormenores de la empresa, serán claves para poder ofrecer una planificación acorde a las necesidades de ésta. Podemos inferir aquí, que la labor del profesional se transforma casi en un trabajo artesanal y a medida.

Por medio de la presente propuesta, se busca resaltar la importancia de la planificación tributaria aplicada a cualquier tipo de empresa, como medio para optimizar recursos y facilitar la obtención de los fines organizacionales. Sin dudas que la implementación de un adecuado plan impositivo y su posterior evaluación redundará en mejores beneficios en el empleo del capital tanto económico como humano.

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación actual*

Howard Johnson Villa Carlos Paz es una franquicia de la cadena hotelera perteneciente al Grupo Wyndham Worldwide. El sistema de la compañía le ha permitido durante los 70 años que lleva en el mercado la apertura de más de 800 hoteles en todo el mundo. Existe una flexibilidad que permite agregar una impronta personal a cada franquiciante, siguiendo los lineamientos del buen gusto y calidad que demanda la marca.

Presenta un organigrama horizontal dividido en sectores que van desde el Directorio, encargado de la planificación y la toma de decisiones estratégicas hacia las restantes áreas de operación (Figura 1). En su labor definió la misión y valores que son:

- *Misión:*

Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea. Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

- *Valores:*

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.

- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.

- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.

- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa.

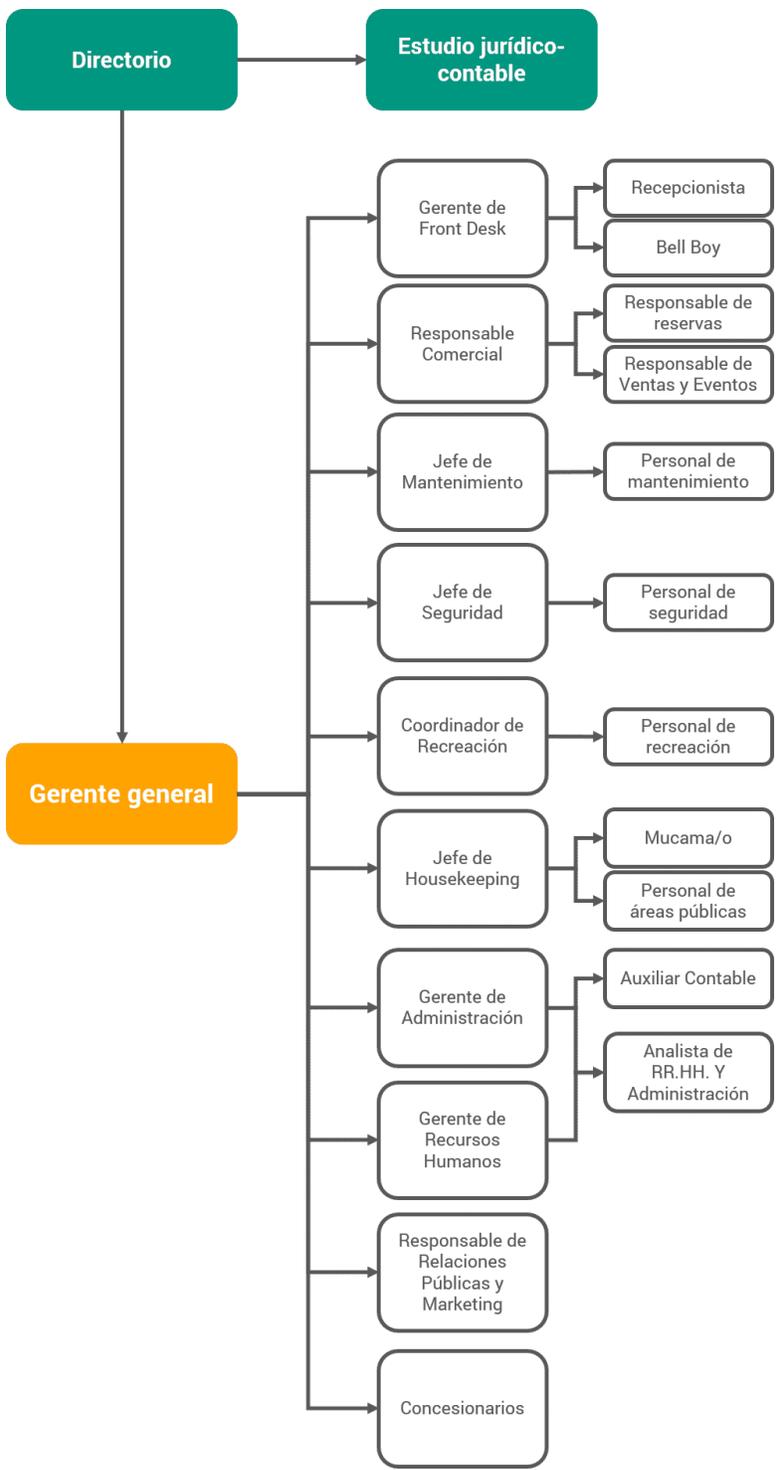


Figura 1: Organigrama. Fuente: Howard Johnson Villa Carlos Paz (2020)

A continuación se hará un breve resumen de las tareas y funciones que ocupa cada división para clarificar el organigrama.

*Front desk:* Es la gerencia que tiene mayor contacto y exposición con el huésped. Coordina a los empleados en los puestos de Recepcionista y Bell Boy. En la recepción se encargan de gestionar las reservas, entrada, estancia y despedida del cliente. Todo lo concerniente a las tareas de portería, transporte de equipaje e información sobre los servicios del hotel y de interés general corresponde los botones.

*Mantenimiento:* Encargados de planificar, coordinar y supervisar las tareas del personal de mantenimiento, con el propósito de cumplir con los estándares de calidad de las instalaciones, equipamiento y mobiliario del hotel. Según lo requieran, el personal es abocado a distintas tareas desde refacciones hasta el mantenimiento programado como en el área de piletas y jardinería.

*Seguridad:* Coordina las tareas del personal que lleva a cabo la vigilancia del hotel, de los clientes y sus pertenencias. Cuenta para su labor un sistema de CCTV (Closed Circuit TV) el cual graba y registra en video a través de cámaras todos los accesos y sectores públicos.

*Comercial:* En esta gerencia se encargan de dirigir toda la actividad comercial de la empresa. Se divide en dos partes, una gestiona e informa a las áreas pertinentes sobre las reservas efectuadas, como puede ser avisos a housekeeping y a compras. La otra es encargada exclusiva de llevar a cabo la venta y organización de eventos.

*Recreación:* Planifica, organiza, dirige y coordina las actividades recreativas y deportivas de la institución. Dentro del hotel se realizan actividades infantiles, para adultos, aquagym, espectáculos y shows. Se encarga también de promover y ejecutar los eventos solidarios, empresariales y escolares solicitados por empresas u organismos ajenos al hotel. Como actividades al aire libre lleva a cabo paseos en bicicleta y caminatas para los huéspedes.

*Housekeeping:* El gerente está encargado de organizar las tareas realizadas por las mucamas y el personal de áreas públicas. Bajo su responsabilidad esta la limpieza y la

presentación de los espacios comunes junto con el control de stock de blancos, elementos de limpieza y amenities. Es el área que cuenta con mayor cantidad de colaboradores.

**Recursos Humanos:** El responsable de Recursos Humanos es quien tiene la tarea de formar y reclutar a los empleados de la organización. Es un área fundamental en la empresa, ya que asesorar y motivar a los empleados cuenta como una de sus principales labores persiguiendo el máximo rendimiento del personal. Si bien tiene colaboración con la parte administrativa, y la función es realizada por la misma persona encargada del Marketing y Relaciones Publicas.

*Relaciones Publicas y Marketing:* Encargado de desarrollar las políticas en cuanto a las relaciones externas a la organización. Define y lleva a cabo los planes de promoción y publicidad a través de convenios con grandes empresas y marcas o con los eventos de temporada.

#### *Análisis PESTEL*

- *Factor político:*

-La poca estabilidad del gobierno argentino desfavorece el desplazamiento de turistas al exterior por el tipo de cambio, lo que de alguna manera aumenta el turismo nacional.

-Las decisiones políticas mediante la promoción turística ha impulsado el turismo.

-Los esfuerzos de la administración pública de la ciudad y provincia en calidad de inversiones han mejorado y potenciado la ciudad de Villa Carlos Paz como destino turístico.

- Se estableció un calendario de feriados para impulsar el turismo los fines de semana largos.

- *Factor económico:*

-La inflación es uno de los problemas que más sufre la economía Argentina. La política cambiaria con la desvalorización de la moneda ocasiona fuertes impactos relacionados con la actividad turística.

-La pérdida de competitividad de la moneda Argentina lleva a que la ciudad sea un importante atractivo turístico para extranjeros.

-El descenso de la cantidad de visitantes en los últimos años han obligado al sector a buscar nuevas estrategias para encontrar la solución, como la creación de paquetes turísticos, promociones, etc.

- *Factor social:*

Sobre los factores sociales del entorno, se puede mencionar que, siguiendo la información de la Dirección General de Estadística y Censos de la provincia de Córdoba, la población total dentro del territorio provincial se proyecta para el año 2021 en 3.760.450 habitantes aproximadamente. De acuerdo con el último relevamiento del Aglomerado Gran Córdoba, la tasa de desocupación a fines del año 2020 era del 9,5% y un 8,78% de la población tenía Necesidades Básicas Insatisfechas. Se observa que la distribución del ingreso es desigual, dado que el 10% de la población con mayores ingresos concentraba 5 veces más de ingresos familiares que aquellas de más bajos recursos.

Un indicador que puede resultar importante sobre la educación es que el 56,9% de los jóvenes entre 18 y 30 años han completado al menos su educación secundaria (Dirección General de Estadística y Censos de la provincia de Córdoba, 2020).

- *Factor tecnológico:*

-El comercio electrónico es una modalidad cada vez más usada por los usuarios para comparar productos y concretar sus compras.

-Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han supuesto un importante avance en el sector y le han dado la posibilidad a los clientes de utilizar herramientas en línea para realizar diversas acciones, como comparar precios y ofertas, reservar en línea,

consultar paquetes y servicios, visualizar una galería de imágenes de las instalaciones y habitaciones, así como compartir y obtener opiniones. La información al alcance de todos ha logrado crear un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente.

- *Factor ecológico:*

- El cuidado del medioambiente no deja de ser una preocupación de la actualidad. Muchas son las empresas y organismos que promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección del medioambiente y de los recursos naturales.

- Tener presente el cuidado del medioambiente dentro de las políticas internas del negocio, principalmente si se administra un negocio en un entorno tan natural como son las Sierras de Córdoba, genera una buena imagen del lugar y demuestra que se respeta la naturaleza.

- El hotel tiene como premisa minimizar el impacto ambiental, es por eso que se adapta al programa “Hoteles más Verdes” reconocido por Global Sustainable Tourism Council (GSTC) considerado uno de los programas con más prestigio en el mundo. Este programa propone una ecoetiqueta que incluye tres categorías: bronce, plata y oro. Howard Johnson Villa Carlos Paz es poseedor de una ecoetiqueta nivel plata.

- *Factor legal:*

A pesar de contar con una de las más altas presiones tributarias de la región, Argentina intentará seguir creando impuestos con el fin de seguir recaudando para el pago de acreedores. Además, el mínimo no imponible para el Impuesto a las Ganancias este año se ajustará por debajo de la inflación, dando como resultado una pérdida del salario real frente a los aumentos de los mismos. Esto no solo afecta directamente al consumo como es de esperarse, sino que más importante aún y en una recesión profunda como la que se vive, las inversiones seguirán sin aparecer, la tasa de desempleo crece y se ven cierres del sector comercial.

### *Análisis FODA*

- *Fortalezas*

- La infraestructura de Howard Johnson Villa Carlos Paz permite alojar al mercado turístico y empresarial.
- Buena relación precio/calidad.
- Gran vinculación del hotel con empresas, instituciones, ONG.
- Howard Johnson Villa Carlos Paz forma parte de una cadena hotelera internacional muy reconocida.
- Equipo de trabajo profesional y con vocación de servicio.
- Muchos beneficios para los empleados, lo que ayuda a mantenerlos motivados.
- Ubicación (a 5 minutos del centro y 40 del aeropuerto internacional de Córdoba).
- Compromiso con el ambiente, cuidado y reciclaje del agua, ahorro de energía y reciclaje y separación de la basura.
- Acciones solidarias y recreativas tanto con huéspedes como con vecinos del lugar.
- Gran presencia en redes (el 80% de los huéspedes llega por la búsqueda y reservas en internet).
- Programación de actividades infantiles y programas de recreación para todos los huéspedes.

- *Oportunidades*

- Ley de fomento a Pymes
- Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentra en una ciudad y zona serrana con gran oferta turística, cultural, con atractivos naturales y de entretenimiento como obras de teatros y eventos.

- Gran oferta de turismo sustentable.
- Oportunidad de asociarse con colaboradores y empresas amigas.
- Barreras de entrada, que disminuyen las nuevas competencias.

- *Debilidades*

- Alta Carga fiscal, lo que genera un alto costo.
- Falta de planificación a mediano y largo plazo.
- Restaurante y spa concesionados: con sus propias misiones, visiones y valores, por lo que se puede ver disminuido el nivel de servicio y los estándares de calidad si no se auditan frecuentemente.
- La capacitación es en el puesto, con otro empleado que ya está cumpliendo sus funciones en el mismo.
- El hotel cuenta con muchos costos fijos y los precios están aumentando, lo que afecta la rentabilidad ya que no se pueden subir las tarifas en la misma proporción.
- Recibe diversos públicos, con distintas necesidades y características.
- Disconformidad en algunos huéspedes (Por ejemplo: una pareja adulta que quiere descansar y coincide con un contingente estudiantil).

- *Amenazas*

- Gran competencia directa con hoteles de gran trayectoria (Amérian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton, Pinares Panorama Suites y Spa, Pinares del Cerro).
- Aumentos en los tributos debido a los ajustes y políticas económicas.
- Grandes fluctuaciones de la cantidad de turismo a lo largo del año.
- Crisis económica, política y sanitaria del país, que genera un alto nivel de incertidumbre.
- Barreras de salida alta, que dificultan el retiro si la actividad no es rentable.

Este análisis es una valiosa herramienta para la planeación de la empresa; es importante la evaluación de los puntos fuertes y débiles con la finalidad de contar con un diagnóstico de las condiciones de operación. Las propuestas de mejora se orientarán a disminuir las debilidades, a mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades para poder aumentar la competitividad de la organización. Howard Johnson Villa Carlos Paz presenta ciertas debilidades que pueden ser transformadas en fortalezas si se trabaja en ello.

### *Análisis específico*

El sistema tributario en nuestro país es complejo, con excesiva y creciente presión fiscal, si bien los tributos son los que permiten al Estado recaudar fondos para trasladarlos del sector privado al público y obtener recursos suficientes para hacer frente a las necesidades de la comunidad, la magnitud de los mismos hace que las empresas se vean obligadas a tomar medidas importantes que les permitan encontrar alternativas para lograr ventajas tributarias, sujetándose a disposiciones legales, y mantenerse competitivas, optimizando el uso de los recursos disponibles para continuar siendo competitivas en el mercado.

Debido a los constantes cambios en nuestra economía, al entorno inestable y dinámico en la actualidad, es importante replantear acciones y estrategias de manera tal de crear condiciones económicas para asegurar la sobrevivencia y hacerle frente a la competencia.

Mediante la Planificación Fiscal como herramienta, se busca la finalidad de disminuir de manera legal estos efectos financiero y económico de las cargas tributarias.

La planificación fiscal consiste en la evaluación de alternativas que ofrece el sistema tributario y la definición de diferentes estrategias implementadas con el objetivo de medir y evaluar la incidencia de los impuestos, para ello se debe analizar del entorno tanto económico como legal para anticiparse a situaciones y obstáculos que se puedan presentar y favorecer la toma de decisiones, en base a proponer alternativas para maximizar resultados

y reducir la carga tributaria dentro de la legalidad, administrando los recursos de una manera eficiente y eficaz en pos del cumplimiento de diferentes metas.

Es muy importante realizar un planeamiento para proteger a la empresa de los continuos cambios en las normativas vigentes, para ello es primordial conocer las normas vigentes que tienen relación con los rubros afectados y tomar decisiones responsables, anticipándose a futuros problemas o futuras fiscalizaciones del fisco.

Para concluir esta sección del trabajo, mi visión como profesional de la carrera de contador público a lo largo de este reporte de caso fue aportar una solución factible para que el Hotel Howard Johnson pueda optimizar su estructura de costos, en particular los impositivos, teniendo en cuenta el objetivo planeado, cuya decisión exigirá la reducción de costos. Es por ello, que la adhesión al régimen de pymes se funda en la necesidad de la empresa de guiar sus operaciones pensando de optimizar sus costos tributarios, para lo cual se requiere un asesoramiento especializado en dicha materia.

## Marco teórico

En referencia a lo visto anteriormente, se hace hincapié constantemente en los procedimientos tributarios a llevar a cabo para la disminución de los impuestos dentro de los marcos de la ley. También en la eficiente aplicación de la misma por parte de un profesional. Este método tributario es de vital importancia para la eficiente liquidación de impuestos en las empresas. Por tal motivo, nos concentraremos en dichos procedimientos tributarios.

Rivas Coronado (2002) en su obra *Planificación tributaria* dice: La planificación tributaria es un proceso, constituido por una serie de actos o actuaciones lícitas del contribuyente, cuya finalidad es invertir eficientemente los recursos destinados por este negocio de que se trata y con la menor carga impositiva que sea legalmente admisible, dentro de las opciones que el ordenamiento jurídico contempla (p.9).

Según Picón, J. (2016), las empresas ya sean comerciales, industriales como de servicios poseen una enorme carga fiscal conjuntamente con la crisis económica que vienen transitando así como también los periodos de recesión económica. Es por eso que es de mayor urgencia la implementación de la planificación fiscal, ya sea para la disminución de los impuestos como la obtención de la devolución de los mismos erróneamente cobrados por el Estado. Es decir, que la importancia que posee la planificación tributaria es de gran dimensión por ser una herramienta que permite el pago disminuido de tributos y la devolución de impuestos mal cobrados.

Cabe destacar lo que dice Villasmil, M. (2017) de acuerdo a la necesidad de disminuir la carga tributaria de las empresas tanto en Colombia como en cualquier país en desarrollo. La considera como una estrategia que debe adoptarse anticipadamente para realizar las operaciones cotidianas de la empresa obteniendo el mayor rendimiento al menor costo impositivo posible. Presenta a la planificación como una cantidad justa que corresponde pagar de impuestos para así evitar sanciones como también conflictos. Es decir, que la planificación fiscal es tan necesaria y eficaz a nivel internacional como nacional para la vida de las empresas, ya que perjudica a las operaciones diarias de la misma si no posee los recursos necesarios para llevarla a cabo.

García Mirta (2011) en su obra *Planificación fiscal* afirma que es una herramienta valiosa que le permite a los contribuyentes, a través del asesoramiento de profesionales especializados, proyectar su inversión en tiempo y espacio de modo tal de minimizar la carga fiscal dentro del marco legal. Su objetivo consiste en la elección de la mejor de las alternativas posibles a efectos de reducir la carga tributaria al mínimo legal. La tarea es desarrollada por profesionales expertos en impuestos, aunque no necesariamente relacionados con las ciencias económicas sino también con el derecho -que últimamente han ganado mercado en la materia tributaria-, que pueden ser convocados para mejorar los rendimientos de emprendimientos en marcha o en momentos claves para las empresas como pueden ser, por ejemplo, en las evaluaciones de nuevos proyectos de inversión o ante cambios o modificaciones legislativas o jurisprudenciales que puedan afectar los beneficios de las empresas.(p.3)

Se trata de un conjunto de estrategias que se toman de manera anticipada, tanto financieras como tributarias de cuyo objetivo es minimizar o diferir la carga fiscal, maximizar las utilidades y reducir la incertidumbre. Se pretende conocer de antemano las posibles consecuencias fiscales de estas decisiones para accionar de la manera más adecuada y prolija, si bien los impuestos son obligaciones ineludibles, la planificación y el sistema tributario permiten opciones que el contribuyente debe cuantificar y tener en cuenta.

Lo que implica un proceso de toma de decisiones, de previsión para poder anticiparse y visualizar un objetivo claro, esto quiere decir que primero se deben enfocar en un objetivo deseado y alcanzable para luego definir acciones para poder alcanzarlos. Para ello se debe tener en cuenta un aspecto muy importante, que es conocer la normativa legal de manera exhaustiva y profunda para su correcta interpretación, determinando puntos de inflexión dentro de la misma.

Se basa en la recolección de datos, documentación de la empresa y normativas de los diferentes organismos recaudadores, y así proyectar la información referida a mercado, impuestos, recursos, disponibilidad de fondos entre otros.

Se define a la Planificación tributaria simplemente como “el proceso de orientar nuevas acciones y actos a la luz de las posibles consecuencias impositivas” (Rivas Coronado, 2000, p.10).

De acuerdo a lo analizado por los autores, mi postura ante ellos es que la planificación tributaria no se considera perjudicial ya que es una alternativa para reducir los impuestos de las empresas. Por lo tanto, es beneficiosa tanto para las empresas nacionales como internacionales en distintos sentidos. Es decir, una empresa más pequeña obtiene igualmente los beneficios de la ley que una de gran dimensión. También se puede decir que la implementación de la planificación genera costos, ya que se necesita del profesionalismo y eficiencia de un contador público, pero así también como mencionamos se obtienen ganancias significativas, como consecuencia de reducir los impuestos y un importante alivio legal, ya que se desliga de las multas que las actividades ilícitas ocasionan. Sin la aplicación de la misma, las empresas generan grandes pérdidas económicas por la gran magnitud del pago de los impuestos.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Como se viene mencionando, la problemática es la alta presión impositiva. Esta se ve reflejada en las diversas investigaciones realizadas por diferentes autores expertos en el tema. Así como se viene explicando, las empresas Pymes se encuentran en una situación económica difícil debido al gran porcentaje de impuestos, tasas, intereses, entre otras obligaciones que deben cumplir, la cual las somete a la aplicación de la elusión y evasión, poniendo en gran riesgo a la empresa ya que no son actividades admitidas por la ley.

Por otro lado, como se citó en el marco teórico la presión tributaria se debe a la falta de planificación, perjudicando a la empresa ocasionando grandes pérdidas de ahorro. También, en algunas ocasiones, la planificación es implementada pero sus técnicas no son utilizadas de la mejor manera o en su totalidad por los asesores externos. Esta problemática conlleva a la pérdida importante de ahorro impositivo para la empresa, perjudicando en gran medida el cumplimiento de las obligaciones impositivas así como también la situación económica de la misma afectando su normal funcionamiento.

### *Justificación del problema*

Al analizar los antecedentes antes mencionados, se aborda la importancia que significa el alto costo impositivo en la empresa. Esta es de gran medida ya que afecta al normal funcionamiento de la misma así como también a su desarrollo. Asimismo, cabe destacar que este alto costo le causa a la organización un atraso en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, lo cual la AFIP, que es el organismo encargado de dicha recaudación no perdona y aplica multas y sanciones por los respectivos incumplimientos.

Por otro lado, se habla de la presión tributaria debido a la falta de planificación fiscal, ésta es otra problemática de gran importancia, ya que permite obtener mediante sus procedimientos tributarios un ahorro impositivo de gran medida, es decir que reduce al máximo los impuestos obligatorios de la misma de acuerdo a los marco de la ley. Por lo tanto, la falta de aplicación de la misma provoca la pérdida de beneficios irrecuperables para la empresa. Además, cabe destacar que no se posee la capacitación de los

profesionales en materia impositiva de acuerdo a los constantes cambios legislativos, para la realización de la planificación tributaria. Es decir, que la ignorancia en el tema o la falta de implementación conllevan a pérdidas para la empresa.

### *Conclusión diagnostica*

Debido a lo desarrollado a lo largo del presente trabajo, se puede llegar a la conclusión que lo que se quiere en el Hotel Howard Johnson con la implementación adecuada y eficaz de la planificación tributaria, es obtener el mayor ahorro impositivo. Estos generan un gran impacto en la organización en cuanto a rendimiento previsto para la misma así como también para la cancelación de sus deudas. Además, como mencionamos anteriormente, la presión tributaria conlleva a las empresas a realizar actividades fuera de la ley, lo que provoca un riesgo para la misma. Con la implementación de la planificación fiscal se eliminaría el riesgo que corre la organización, al encontrarse dicha actividad dentro del marco de la ley.

Asimismo, como se planteó en los objetivos específicos, el impacto que genera en la empresa la creación de un área en materia tributaria con profesionales especializados y capacitados, le permite a la misma mantenerse dentro del marco de la ley para así de alguna manera asegurarle a la organización la obtención del ahorro fiscal mediante los beneficios que brinda el régimen Pyme.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

Realizar una planificación tributaria del Hotel Howard Johnson, definiendo estrategias para la correcta toma de decisiones y poder observar un ahorro impositivo significativo en el segundo semestre 2021.

### *Objetivos específicos*

- Analizar la situación fiscal, tributaria y la estructura de la empresa.
- Registrar al Hotel en el régimen Pyme y aplicar dicho régimen según su encuadramiento para así obtener los beneficios impositivos.
- Crear un departamento específico en materia impositiva para una adecuada planificación tributaria.
- Evaluar la eficiencia tributaria que puede alcanzar por medio de las estrategias internas tendientes a formar parte del régimen de Pymes para el año 2021.

### *Alcance*

- De contenido: se aborda el tema en materia impositiva con la aplicación del régimen Pyme como herramienta eficiente para la obtención del ahorro fiscal.
- Ámbito temporal: el estudio se lleva a cabo en el periodo fiscal 2021.
- Ámbito geográfico: es aplicable en particular al Hotel Howard Johnson de la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, Argentina.
- Limitaciones: durante la realización del presente trabajo no se presentaron limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del mismo.

### *Recursos*

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se debe acudir a diversos tipos de información impositiva del Hotel, estos son:

- Facturación anual.

- Declaraciones juradas de IVA.
- Declaraciones juradas de impuestos a las ganancias.
- Declaraciones juradas de contribuciones patronales.
- Extractos bancarios.

Con estos mencionados tipos de información se puede lograr una importante eficiencia en las tareas operativas, ya que se encuentran ordenadas y detalladas para su presentación así como también para la implementación del régimen cuando corresponda. También no solo se necesita de recursos materiales, como tecnología de software, computadoras, impresoras, sillas, escritorios, libros contables, hojas de papel, lapiceras, entre otros, sino también de recursos humanos, ya sean los empleados administrativos, para llevar a cabo las actividades de cada etapa, como los asesores externos para la eficiente aplicación de la planificación tributaria.

Cabe destacar que para llevar a cabo dicha planificación se necesita la normativa vigente, esta es la legislación tributaria y la Ley de Pyme, las cuales nos detallan las formas y alternativas para realizar la implementación de la misma. También es importante la capacitación constante del personal para dicha implementación, ya sea personal administrativo como personal profesional especializado en la materia. Asimismo, para la ejecución de todo el proceso y funcionamiento de la empresa son necesarios los recursos económicos, ya que sin ellos no es posible su puesta en marcha.

#### *Acciones específicas y marco del tiempo*

En este apartado se confecciona el siguiente diagrama de Gantt que representa las tareas a llevar a cabo en el Hotel Howard Johnson para realizar la planificación tributaria y la duración de la misma. Este diagrama se refiere a procedimientos secuenciales y lógicos a desarrollarse en todo el proceso de investigación con el propósito de ponerlos en marcha para alcanzar los objetivos previstos, para así luego, realizar un análisis de estudio y llegar a una solución y conclusión eficiente. También cabe destacar que para el desarrollo de cada tarea hay un responsable de área o división para el control de la misma. Asimismo, las actividades son desarrolladas en un determinado tiempo, cuya duración es prevista para

determinar una razonable solución o alternativa para la misma. En la siguiente tabla se muestra el mencionado diagrama, detallado y ordenado cronológicamente.

ACTIVIDAD	DURACION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocer el negocio y sus movimientos	1 semana	■									
Estudiar la situación impositiva de la empresa	2 semanas		■	■							
Plantear los objetivos	1 semana			■							
Registrar la empresa bajo el régimen Pyme	1 semana				■						
Evaluar los beneficios específicos de la empresa	1 semana					■					
Aplicar los beneficios del régimen Pyme	3 semanas				■	■	■				
Controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales	3 semanas						■	■	■		
Presentar las DDJJ en AFIP	2 semanas								■	■	
Análisis de los resultados	2 semanas									■	■

Fuente: Elaboración propia

### *Desarrollo de la propuesta*

La propuesta de planificación tributaria para el Hotel Howard Johnson consiste en la obtención de beneficios impositivos derivados de la inscripción en el Registro Mipyme nacional. Inicialmente, se deben considerar los parámetros para ser considerado Pyme dispuestos por la Secretaría de Emprendedores de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) dependiente del Ministerio de Producción Nacional. Dicho organismo solicita para la categorización el promedio anual de ventas totales de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales. Para la empresa, la categorización correspondiente se ubicaría como Empresa Mediana – Tramo 1.

EJERCICIO FINALIZADO	VENTAS TOTALES ANUALES EN PESOS
31/12/2018	\$ 230.265.479,10
31/12/2019	\$ 285.331.848,88
31/12/2020	\$ 330.357.647,78
Promedio	\$ 281.984.992,00

Fuente: Elaboración propia según información financiera del Hotel Howard Johnson

Determinada la categorización, se debe iniciar la solicitud de inscripción en el registro por medio de la presentación del Formulario N° 1.272 disponible ingresando con clave fiscal en el servicio de AFIP “PYMES/ Solicitud de categorización y/o beneficios”.

Realizado este procedimiento se obtiene el Certificado Pyme, que tendrá vigencia desde el día siguiente a su emisión y hasta el 30 de Abril de 2022, de acuerdo a la finalización de su ejercicio contable. A partir de abril 2020, la renovación en el Registro de Empresas MiPyME será automática para aquellas empresas que tengan presentadas las declaraciones juradas de IVA y de Cargas Sociales de los últimos 3 ejercicios.

#### *Beneficios impositivos para Pymes*

Con la obtención del Certificado Pyme, el Hotel estaría en condiciones de conseguir los siguientes beneficios:

- Diferimiento de pago de IVA mensual a los 90 días: si bien las declaraciones juradas se deben realizar mensualmente, se puede optar por el pago diferido, que se realizaría en la fecha de vencimiento correspondiente al segundo mes siguiente al de su vencimiento original. Este beneficio debe ser aprobado por AFIP (quien notifica de la resolución a través de e-ventanilla), y puede perderse si no se realizan los pagos correspondientes en el nuevo vencimiento. Adicionalmente, se puede solicitar el certificado de no retención de IVA si la empresa contara con un saldo a favor en la última Declaración Jurada vencida, equivalente al 10% del promedio del impuesto determinado en las DDJJ de los últimos doce períodos fiscales, como mínimo.

- Impuesto a la ganancia mínima presunta: se obtiene la exención en este impuesto, lo que significa que no se realizan más presentaciones ni pagos correspondientes. Se debe verificar en Sistema Registral de AFIP que la exención esté vigente.

- Alícuota reducida para contribuciones patronales: Aquellos empleadores que cuenten con el certificado MiPyMe tendrán una alícuota reducida para el pago de las contribuciones patronales. Esta será del 18%.

- Compensación del impuesto al cheque en el pago de Impuesto a las ganancias: al ser categorizada como Empresa mediana – Tramo 1, se puede compensar el 60% del impuesto al cheque en la declaración jurada de Ganancias.

### *Evaluación del impacto de la implementación de la propuesta*

En todo plan que se proponga objetivos a cumplir, es necesario realizar una evaluación de los resultados obtenidos para considerar el éxito de las iniciativas llevadas a cabo. En el caso de la planificación tributaria, los parámetros a medir serán los impuestos a pagar realizando una comparación entre resultados con y sin planificación tributaria.

En el caso que la empresa no utilice el régimen Pyme, las cargas sociales a pagar en el 2021 serán en total de \$11.845.059. Utilizando el régimen Pyme, ese importe se reduciría en un 18%, lo que se traduce en un total a pagar de \$9.712.948,38, lográndose así, un ahorro fiscal de \$2.132.110,62 para el 2021.

Con relación al Impuesto a las Ganancias, como se mencionó anteriormente, se podrá compensar el 60% del impuesto a los créditos y débitos bancarios en la declaración jurada de Ganancias. Se expone a continuación el beneficio aplicado:

- Impuesto a los débitos y créditos \$5.475.893,80
- Pago a cuenta de Ganancias 60% \$3.285.536,28

Si la empresa sigue sin aplicar el régimen Pyme, de Impuesto a las Ganancias, en la declaración jurada del 2021 se pagaría \$7.667.307,91, y si se aplica el régimen Pyme, el Impuesto a las Ganancias arrojaría un saldo a pagar de \$4.381.772,11, lográndose así, un ahorro fiscal de \$3.285.535,8 para ese mismo periodo.

Teniendo en cuenta estas mediciones, el ahorro impositivo que se podría obtener como resultado de implementar la planificación tributaria es como mínimo de \$5.000.000.

Por otro lado, se puede citar algunos indicadores para medir la gestión financiera de la empresa a posteriori, entre ellos están:

- Ratio de endeudamiento: sirve para indicar la relación del nivel de deuda que posee la empresa y el capital propio para financiarlas.  $\text{Ratio de endeudamiento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$

- Ratio de solvencia: indica la capacidad que posee la empresa en cuanto a sus activos para responder frente a deudas y obligaciones.  $\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$
- Ratio de liquidez: indica la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas de un plazo inferior a un año.  $\text{Ratio de liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
- Ratio de tesorería: es similar al de liquidez, solo que estos activos son más difíciles de convertir en efectivo, son el día a día de la empresa.  $\text{Ratio de Tesorería} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$
- Ratio de rotación de activos: mide la eficiencia en la rentabilidad económica de la empresa.  $\text{Rotación Activos} = \text{Ventas} / \text{Activo Total}$

Este tipo de ratios mantienen la salud financiera de la empresa, es decir que realizando el cálculo de los mismos, previene o ayuda a la situación financiera de la empresa para no decaer en algún tipo de desequilibrio o pérdida a posteriori.

## Conclusiones y recomendaciones

La problemática de la carga tributaria en nuestro país lleva años sin resolverse y merece un trabajo serio y profundo de los legisladores a fin de proveer a los empresarios, y en particular a los del sector Pymes, un régimen impositivo sencillo, justo y que posibilite el crecimiento productivo de la Nación. Sin embargo, dadas las circunstancias actuales del ordenamiento tributario, la inclusión de la planificación tributaria dentro de cualquier estrategia empresarial y en cualquier sector productivo, resulta sumamente necesaria para conseguir mejores resultados económicos y financieros. Habiendo realizado el diagnóstico del Hotel Howard Johnson, se evidenció la necesidad de proponer acciones tendientes a modificar la gestión tributaria de la organización en la búsqueda de mejorar sus resultados.

A través de la implementación de la planificación tributaria en esta empresa, se pudo observar que existen posibilidades enmarcadas en la legislación vigente que le permitirían el aprovechamiento de los beneficios fiscales que hasta la actualidad no se han utilizado, generando de esa forma ahorros sustanciales en el costo impositivo.

Finalmente, los resultados obtenidos en el estudio de este caso en particular nos indican que la aplicación de estas herramientas como parte de una estrategia integral en las empresas, contribuiría a una optimización de los recursos financieros como consecuencia de la reducción de la carga tributaria o al diferimiento de su pago.

Se recomienda, que la empresa emprenda una constante planificación fiscal en post de generar no solo ahorros impositivos sino también condiciones de reducciones de costos que la beneficien para ser más competitiva con respecto a su competencia real y potencial. Además, se sugiere la participación de todos los miembros de la organización en la adopción de una cultura de ahorro impositivo que permita forjar una política de planificación tributaria afín para una empresa como el Hotel Howard Johnson.

Adicionalmente, se plantea la capacitación del personal idóneo para llevar a cabo planificaciones fiscales periódicas a los efectos que la empresa cuente con un área de asesoría fiscal capaz de resolver problemas de la órbita impositiva y proponer nuevas formas, como la adopción de economías de opción que pudieran generar importantes ahorros fiscales en el futuro.

## Bibliografía

**Administración Federal de Ingresos Públicos.** “Información sobre el registro MiPyME”. Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

**Boetto, E. C.** (2019) *Aplicación de beneficios impositivos para pymes. Caso: Molino Harinero Ahora S.A. ubicado en la ciudad de Laguna Larga, Provincia de Córdoba.* Tesis de grado. Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16714>

**Canahui, D.** (2018). *Estrategia para una planificación tributaria de pequeñas y medianas empresas.* (Monografía). Universidad Mayor de San Andrés. Bolivia. Recuperado de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/19768>

**García, M.** (2011). “*Separata temática N° 15. Planificación Fiscal*”. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST15.pdf>

**Infoleg.** “Pequeña y Mediana Empresa” Ley N° 24.467. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

**Iavarone, P.** (2012). *Trabajo de investigación de Pymes.* Provincia de Mendoza. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf)

**Jon Stuart Mill,** (1985) *Principios de Economía Política,* pp. 686-687.

**Medina, E.** (2016). *Evasión impositiva en Argentina: su incidencia en la recaudación fiscal y su relación con la presión tributaria.* Universidad Empresarial del Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13052/MEDINA%20ANGEL%20OFF%20ESTEFANIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Picón, J.** (2016). *Los Paraísos Fiscales como herramienta de Planificación Tributaria en el Perú*. (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla. España. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/39141>

**Rivas Coronado, N.** (2000). *Planificación Tributaria*. Pág.9-10.

**Rivas Coronado, R., & Vergara, H.** (2000). *La Planificación tributaria*. pág. 14.

**Smith, R.** (2019). “Presión tributaria sobre las pymes: por qué es necesario simplificar el esquema”. Publicado en Colppy. Recuperado de <https://www.colppy.com/blog-colppy/presion-tributaria-sobre-las-pymes/>

**Villamisil Molero, Milagros.** *La Planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial*. Edición 20 2017 pp. 121-128.

**Villegas, Hector.** *Curso de finanzas, derecho financiero y tributario, Buenos Aires, Argentina*, Editorial Depalma, 2001 p. 15.

**Zapata, J.** (2014). *La planificación tributaria como mecanismo para lograr la eficiencia económica en el tratamiento del impuesto a la renta de las sociedades dedicadas al turismo receptivo en el Ecuador*. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/159773144.pdf>