

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Planificación fiscal en Tarjeta Naranja bajo la mirada de la Responsabilidad

Tributaria Empresarial”

"Tax planning in Tarjeta Naranja under the eye of Corporate Tax Responsibility”

Autor: Galarza, Luciana Camila

Legajo: VCPB24635

DNI: 37.101.230

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Neuquén, 2021

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Objetivos	6
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
Análisis de la situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis de contexto:</i>	9
<i>Diagnóstico organizacional</i>	12
<i>Análisis de perfil profesional:</i>	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
<i>Descripción del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de implementación	22
<i>Recursos</i>	22
<i>Acciones específicas</i>	22
<i>Propuestas de medición y/o evaluación</i>	28
Conclusión y Recomendaciones	31
Referencias	33
Anexo	36

Resumen

El presente trabajo aborda el estudio sobre la aplicación de una planificación tributaria en Tarjeta Naranja bajo la mirada de la Responsabilidad Tributaria Empresaria. Mediante el análisis de la empresa, se determinaron deudas tributarias en proceso judicial, denuncias del ente fiscalizador y excesiva carga fiscal, producto de cambios en la legislación argentina. Con el objetivo de incluir al Gobierno en el Reporte de Sustentabilidad 2021 como grupo de interés, se implementó mediante acciones legales y éticas, la disminución de la carga fiscal y el correcto cumplimiento fiscal del área impositiva y legal. En el marco teórico se detallan diferentes teorías sobre planificación tributaria, relacionado a la ética profesional y cultura tributaria. Para la implementación de la herramienta de estudio, se alinea el recurso humano, procesos internos y la relación con la administración tributaria, creando una cultura tributaria en la empresa. La manera de llegar al objetivo, generando a su vez, un aumento en la reputación de la empresa frente a sus inversores le da un valor agregado a Tarjeta Naranja en el área impositiva y legal.

Palabras claves: planificación – sustentabilidad – ética – impositiva

Abstract

This paper deals with the study on the application of a tax planning in Orange Card under the perspective of Corporate Tax Responsibility. Through the analysis of the company, tax debts were determined in judicial process, complaints from the supervisory body and excessive tax burden, as a result of changes in Argentine legislation. In order to include the Government in the 2021 Sustainability Report as an interest group, it was implemented through legal and ethical actions, the reduction of the tax burden and the correct fiscal compliance of the tax and legal area. In the theoretical framework, different theories on tax planning are detailed, related to professional ethics and tax culture. For the implementation of the study tool, human resources, internal processes and the relationship with the tax administration are aligned, creating a tax culture in the company. The way to reach the objective, generating in turn, an increase in the reputation of the company in front of its investors, gives Tarjeta Naranja an added value in the tax and legal area.

Keywords: planning - sustainability - ethics - tax

Introducción

Tarjeta Naranja fue creada como una tarjeta de identificación y operación para cuentas corrientes de una casa de ropa deportiva, se convirtió rápidamente en un exitoso instrumento de compra con gran aceptación dentro del territorio provincial primero y nacional después.

En cuanto al contexto nacional, la legislación argentina, producto de la pandemia, implementó beneficios fiscales para trabajadores independientes, pymes, y un mayor cargo impositivo a las grandes empresas, siendo Tarjeta Naranja una de ellas.

Como es una empresa flexible que se adapta a los cambios, ha logrado seguir creciendo a pesar del contexto de emergencia sanitaria por el COVID 19. Desde el año 2013 tomó la decisión de reportar bajo los estándares GRI, *Global Reporting Initiative*. El último Reporte de Sustentabilidad fue presentado en 2019, año en el que se creó la Gerencia de *Compliance*, en línea con estas singulares tendencias empresariales a nivel global. Nace por la necesidad de instituir un marco concreto para una relación responsable con los grupos de interés, ligadas a delitos vinculados a corrupción, determinado en la Ley 27.401, año 2018. Está compuesta por un gerente de cada área; quienes se centran en su objetivo, pero trabajando de forma integral ante el riesgo. De esta manera, la nueva Gerencia amplía el objetivo para trabajar en una cultura de la ética que comprenda a todos los colaboradores.

La creación de este nuevo sector necesita del apoyo pleno y correcto de la gerencia Impositiva y Legal que esté a la altura. Si bien, Tarjeta Naranja S.A. viene contribuyendo con sus grupos de interés, no incluye a un participante muy importante: el Gobierno.

Debido a que la gerencia del área no asegura una estrategia inspirada a promover una cultura tributaria, exterioriza irregularidades en sus obligaciones fiscales, provocando la generación de grandes importes en concepto de deudas ficiales, intereses por mora y gastos de honorarios judiciales. Esta débil gestión tributaria también está dada por la falta de capacitación del personal en las constantes actualizaciones de la normativa argentina.

La ausencia y el desconocimiento de una herramienta de planificación que logre minimizar la carga tributaria legalmente y obtener cumplimiento fiscal en el área Impositiva y Legal, provoca la afectación directa de los beneficios económicos de la empresa y su reputación.

Como antecedentes para la realización del presente trabajo se nombran:

A nivel internacional se cita una investigación realizada por Romero y Rosales, (2018) sobre la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria encaminada hacia una cultura tributaria en empresas de servicios venezolanas, para el cumplimiento del objetivo social. Destacan la necesidad de que los ciudadanos de un país posean una fuerte cultura tributaria para valorar que los tributos son recursos que recauda el Estado que le pertenecen a la población, y que deben ser devueltos en forma de servicios públicos. La vinculación que tiene esta investigación con el presente trabajo es que intenta fomentar una RSE que minimice al máximo la evasión fiscal y aspira a que la sociedad realice el pago de los tributos como un acto de conciencia respecto a su importancia y no como una obligación determinada por las leyes y políticas implementadas por instituciones del Estado.

El artículo perteneciente a Ferré, (2014) brinda el desarrollo de aspectos relacionados con la RSE y su aplicación en el ámbito de las administraciones tributarias mencionando ejemplos del caso de Chile y Argentina. Resulta fundamental para la implementación de la planificación tributaria responsable, introducirse en el desarrollo sostenible, el inversor socialmente responsable, relacionando los aspectos tributarios con la RSE, para el cumplimiento del mismo y conocer qué incentivos fiscales otorgan.

Nicolau y Tambolini, (2016) analizan la relación que existe entre la materia impositiva y la administración, teniendo en cuenta su repercusión en la toma de decisiones, siendo ésta uno de los principales problemas que se detectan en las empresas acompañado del gran impacto que tienen los impuestos. Es por ello que resulta fundamental la aplicación de un proceso, constituido por actuaciones lícitas, sistémico y metódico, en virtud del cual se elija racionalmente la opción legal tributaria que genere el mayor ahorro impositivo.

Para los empresarios, el principal objetivo siempre había estado relacionado con la reducción de sus costos con el fin de poder llegar al cliente con un mejor precio que la competencia (Sánchez, 2013). Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

La existencia de una legislación cada vez más exigente y cambiante, las presiones ejercidas por la comunidad, la responsabilidad ética, son algunas de las razones que tiende a preocupar a los administradores de Tarjeta Naranja. Esta herramienta de planificación tributaria responsable, no solo permite un ahorro en materia impositiva, sino que ayuda a

posicionar a la empresa, ordena la información a fin que los directivos y gerentes puedan contar con los datos suficientes y tomar decisiones pertinentes al respecto. Pretende realizar el cumplimiento sostenible de las obligaciones fiscales, basado en la razón, confianza y afirmación de valores vinculados con el respeto a la ley.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una planificación tributaria para la empresa Tarjeta Naranja ubicada en la provincia de Córdoba en el periodo 2021, para lograr incorporar al Gobierno como grupo de interés de la empresa, mediante una carga fiscal mínima y legal, cumpliendo en tiempo y forma con las obligaciones fiscales.

Objetivos específicos

- Determinar la importancia de la planificación tributaria como herramienta sustentable para Tarjeta Naranja.
- Estudiar opciones de reducción de los costos tributarios al acceder a beneficios para lograr minimizar las cargas fiscales legalmente.
- Propiciar una cultura tributaria hacia los colaboradores, con el fin de fortalecer la responsabilidad tributaria de la empresa.
- Analizar los resultados probables al aplicar la herramienta a fin de medir su desempeño.
- Proponer un modelo de planificación que se ajuste a las legislaciones argentinas para lograr reducir los costos impositivos.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Tarjeta Naranja S.A. es una empresa líder en el mercado regional de tarjetas de crédito, con cobertura nacional e internacional. Fue fundada en 1985 como una tarjeta de identificación y operación para cuentas corrientes de una casa de ropa deportiva y luego en 1995, el Banco Galicia, adquirió parte de su paquete accionario, lo cual creó una inmediata generación de nuevos planes y servicios de financiación para los usuarios de la misma, convirtiéndola así en la tarjeta de crédito nacional más importante de Argentina.

Posteriormente en 1998 estableció una alianza con Visa, lo que les permitió a los clientes de Tarjeta Naranja S.A. acceder a más de 14.000.000 de negocios adheridos en todo el mundo y a más de 325.000 cajeros automáticos.

El 1 de octubre de 2017, la empresa absorbió por fusión a Tarjetas Cuyanas S.A., empresa administradora de la tarjeta de crédito *Nevada*. Debido a esta fusión se aprobó por el órgano en Asamblea Extraordinaria un aumento de capital en Tarjeta Naranja por \$4.240.000, valor nominal, con fecha 24 de octubre de 2017, inscripto en el Registro Público de Comercio el 09 de mayo de 2018. A los fines del cumplimiento de los requisitos necesarios para que la reorganización tenga efectos neutrales a nivel impositivo, todos los plazos legales establecidos en la normativa aplicable, corren desde el 24 de octubre de 2017 al 24 de octubre de 2019.

Durante el año 2019 diseñaron un nuevo modelo de atención para las sucursales, llamado Sucursales del Futuro, enfocado en brindar una mejor experiencia a clientes. Cuentan con un renovado diseño de la sucursal con nueva tecnología, livings de atención, tablets y un sistema de atención mucho más ágil. Al año siguiente ya contaban con 39 sucursales renovadas, y esperan para el ejercicio 2021, el despliegue de otras 31 sucursales.

Cuenta con 3.079 colaboradores en todo el país. Dan prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, a través de convocatorias y búsquedas internas. Para contribuir al logro de los objetivos del negocio, incorporaron una estrategia anual de comunicación interna, para incentivar las conversaciones, con el fin de que los colaboradores estén al tanto de lo que ocurre en la empresa, generando productos comunicacionales como videos *#hoy*, los imperdibles de la semana, medialunes. Crean encuentros presenciales, de querencias y reuniones de equipo.

A nivel tributario provincial, se encuentra inscripta en 3 actividades económicas en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos:

- 649220 - Servicios de entidades de tarjeta de compra y/o crédito - Servicios financieros excepto los de la banca central y las entidades financieras - Intermediación financiera y servicios de seguros.
- 581300 - Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas - Edición - Información y comunicaciones.
- 620900 - Servicios de informática - Servicios de programación y consultoría informática y actividades conexas - Información y comunicaciones.

De acuerdo al Código Tributario de la provincia de Córdoba, exime del pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, a la actividad de edición de libros, apuntes, diarios, periódicos y revistas, en todo su proceso de creación. (Código Tributario Provincial, 2021)

En la página de Rentas de la provincia de Córdoba, se vislumbra la situación fiscal del ente: Irregular. Lo que significa que existen impuestos u otras acreencias vencidas y pendientes de pago. Se verifica que existe incumplimiento en la presentación de declaraciones juradas. También presenta una deuda judicial, en anexo A, al 30/06/2021 por \$116.143.301,40 correspondiente a los siguientes periodos fiscales:

- Noviembre y diciembre de 2016
- Enero a diciembre de 2017
- Marzo, mayo y julio de 2018.

Figura 1

CUIT:	30685376349
Razón Social:	TARJETA NARANJA S.A.
Ingresos Brutos:	9042345986
Fecha de Consulta:	11/06/2021
Fecha de Vigencia:	
Situación Fiscal:	IRREGULAR

Situación fiscal de Tarjeta Naranja S.A. en el Impuesto a los IIBB de la provincia de Córdoba al 11/06/2021. Fuente: (Dirección General de Rentas, 2021)

Con respecto al tributo nacional, la empresa determina el Impuesto a las Ganancias en base al método del impuesto diferido. En el año 2020 tuvo un aumento del 213% en este impuesto respecto del 2019, a causa del incremento del resultado del ejercicio, en anexo B.

Análisis de contexto:

Realizaremos a continuación un análisis descriptivo del entorno de la empresa considerando 6 aspectos fundamentales:

Aspecto político

En el contexto actual no es posible prever cuál será la huella de la pandemia en el reordenamiento político y electoral argentino. En cuanto al BCRA, aplicó medidas a entidades financieras y de tarjetas de crédito, como:

- plan para refinanciar los saldos de las tarjetas vencidas entre el 1 y 30 de septiembre, con 3 meses de gracia, en 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas y una tasa nominal anual (TNA) de 40%+IVA. (BCRA, 2020)
- mantener la TNA del 43% para el caso de saldos impagos de tarjetas de crédito de hasta \$200.000 (un 95,5% de los usuarios), y para saldos superiores a este valor (4,5% de los usuarios), aplicarán una tasa diferencial. El banco Galicia informó un CFT del 66,44% para el financiamiento de saldos en pesos de tarjetas de crédito. (BCRA, 2021)

Aspecto económico

En un contexto en el que la economía se desplomó un 10% a raíz de la pandemia, el porcentaje de la presión impositiva creció desde el 28,8% que alcanzó en 2019, de la mano de la caída en la recaudación (Muscatelli, 2021).

En cuanto a los hechos macroeconómicos ocurridos en el país durante el año 2018, evidenciaron el cumplimiento de los factores cualitativos y cuantitativos previstos en la Norma Internacional de Contabilidad N° 29 para considerar a Argentina como una economía de alta inflación para propósitos contables, (NIC N°29, 1994). La norma detalla una serie de factores a considerar entre los que se incluye una tasa acumulada de inflación en 3 años que se aproxime o exceda el 100%. Debido a la aplicación de esta norma, los

valores de los estados contables de la empresa a partir del ejercicio 2018, debieron ser reexpresados en moneda homogénea al cierre, con el IPC, Índice de Precios al Consumidor.

La aplicación del ajuste por inflación en los estados contables, provoca un efecto inflacionario impositivo en la liquidación del Impuesto a las Ganancias. Luego de varias modificaciones en la norma, la forma de liquidar el Ajuste por Inflación Impositivo en Tarjeta Naranja es:

Tabla 1: Forma de imputar el Ajuste por inflación impositivo 2018-2021.

	Dic/2018	Dic/2019	Dic/2020	Dic/2021
Imputación del Ajuste por Inflación Impositivo	No aplica ajuste	1/6 de 2019	2/6 2019 1/6 2020	3/6 2019 2/6 2020 1/1 2021

Fuente: Elaboración propia.

Aspecto Social

De acuerdo a datos oficiales, la asistencia alimentaria directa del Estado a comedores había alcanzado en 2019 a 8 millones de personas. De ese total, 3,5 millones son chicos y chicas en escuelas, mientras el resto son adultos y personas mayores en comedores o merenderos. Por la pandemia ese número saltó a lo largo de 2020 a unos 11 millones de personas por la emergencia que implicó el cierre de actividades en todo el país.

Con el 42% de población que no llega a cubrir la canasta básica total, el país tiene el mismo nivel de pobreza que hace más de 30 años y, a diferencia de otros países de la región, no logró sostener un proceso de reducción significativa de ese índice.

La caída del empleo en la primera parte de la cuarentena se vio compensada parcialmente por la recuperación paulatina de la actividad económica en los últimos meses del año. Hacia el segundo trimestre del 2020 la tasa de desempleo había llegado a un techo de 13,1% tras los primeros meses de medidas de aislamiento social. En el tercero había ya recortado hasta 11,7 %. (Boettner, 2021).

En paralelo, la empresa cuenta con un Programa de Integridad. En el mismo se incluye el Código de Conducta de la empresa, y se desarrollan políticas y lineamientos sobre:

- Anticorrupción y antisoborno
- Procedimiento para dar y recibir regalos y entretenimientos

- Políticas para donaciones
- Procedimiento de debida diligencia de terceros.

Aspecto Tecnológico

Los diferentes locales de Tarjeta Naranja cuentan con avanzada tecnología, un sector de autogestión y un equipo de colaboradores que brindan asesoramiento personalizado.

A partir del proceso de reconversión de la marca iniciado en 2017, Naranja se propone que todos sus centros de atención se renueven en línea con la innovación y la tecnología, ofreciendo sucursales más cómodas, mejor equipadas y con todas las funcionalidades.

En línea con el aumento del uso de prepaga y los beneficios que manifiesta la opción pago sin contacto, Naranja lanzó al mercado su nueva tarjeta prepaga Visa Naranja X con tecnología *contactless* que otorga mayores beneficios en el pago sin contacto durante las compras. La última propuesta de la firma funciona con el saldo disponible en la cuenta de Naranja X para realizar pagos en cualquier comercio físico y tienda *online* que acepte Visa, en Argentina y en el mundo. Además, permite adherir débitos automáticos, pagar suscripciones online y retirar dinero en efectivo en cualquier cajero automático o sucursal de Naranja (Infobae, 2020).

Aspecto Ambiental

Dentro de las estrategias de Tarjeta Naranja SA para el cuidado del medio ambiente abarcan la gestión de residuos, la medición de su impacto ambiental, eficiencia energética, además del trabajo con proveedores locales y de triple impacto.

Para el primer punto, realizaron un diagnóstico a nivel nacional, tanto en los edificios corporativos como en más de 200 sucursales, que permite relevar información para identificar oportunidades de mejora y diseñar un plan nacional de gestión de residuos.

Con respecto a los materiales indican que el plástico para las tarjetas de crédito, papel, cartuchos de tóner y equipamiento informático configuran la principal preocupación en cuanto al cuidado y reducción de consumo de materiales. En este punto, para reducir el consumo algunas de las acciones que realizan son:

- Tóner en reducción: consumir menos tóner impacta en el gasto de hojas en todas las casas del país.

- Disminución del gramaje: utilizar hojas de menor gramaje significa un ahorro de 1.425 kg de papel.
- Todo digital: toda la documentación que se firma cuando ingresa un nuevo colaborador es electrónica.

Vinculado a la huella ambiental, se destaca que el mayor impacto se encuentra en el consumo de energía eléctrica, representando el 55% de su huella de carbono.

En ese camino, este año, comenzaron un proceso de contratación de proveedores para que puedan incrementar anualmente el porcentaje de energías renovables. Asimismo, desde 2018 realizan acciones para la protección de bosques y biodiversidad como también de sensibilización, con el objetivo de compensar el impacto ambiental (Desiré, 2020).

Aspecto Legal

Las últimas modificaciones en las alícuotas del Impuesto a las Ganancias aplicadas en Argentina, son:

- 2017: Ley 27.430. Realizó modificaciones en la tasa para los ejercicios 2018 y 2019 del 30% y para el ejercicio 2020 en adelante del 25%.
- 2019: Ley 27.541. Modificación de alícuotas, para los ejercicios 2020 y 2021 una tasa del 30% y para el ejercicio 2022 en adelante 25%.
- 2021: Ley 27630. Modificación vigente, incorpora alícuotas escalonadas: Hasta \$ 5.000.000 de la ganancia neta imponible acumulada: abonarán una alícuota del 25%; más de \$ 5.000.000 y hasta \$ 50.000.000 de la ganancia neta imponible acumulada: abonarán un monto fijo de \$ 1.250.000 más una alícuota del 30% sobre el excedente de ese monto; más de \$ 50.000.000 de la ganancia neta imponible acumulada: abonarán un monto fijo de \$ 14.750.000 más una alícuota del 35% sobre el excedente de ese monto.

Diagnóstico organizacional

Para comprender mejor la organización y distinguir los elementos internos que ejercen una influencia positiva y los que impactan de manera negativa, se desarrolla a continuación la herramienta de análisis estratégico: F.O.D.A.

Tabla 2: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Trayectoria Diversas sucursales Misión y visión definidos Buen ambiente laboral	Elevada tasa de interés Errores de sistema Mucho tiempo de espera
Oportunidades	Amenazas
Innovación tecnológica Publicidad Aumento del uso de internet	Elevada tasa de desempleo Presión fiscal Elevada inflación

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

- Trayectoria: presenta años dentro del rubro, lo que genera mayor confianza en los clientes a la hora de elegir una tarjeta de crédito.
- Diversas sucursales: al estar distribuido a lo largo del país el cliente puede utilizarlo en cualquier lugar o rubro sin inconvenientes.
- Misión y visión definidos: le brinda mayor seguridad y tener en claro cuáles son los objetivos de la empresa.
- Buen ambiente laboral: que se ve reflejado a través de la buena atención al público.

Debilidades

- Elevada tasa de interés: que se puede observar a la hora de comparar precios de contado con el precio financiado, por lo que es notable.
- Errores de sistema: que generan pérdidas de tiempo y descontento por parte de los clientes.
- Mucho tiempo de espera: al brindar atención personalizada al cliente genera importantes demoras para la solución de problemas o contratación del servicio.

Oportunidades

- Innovación tecnológica: actualizaciones tecnológicas constantes que facilita la atención al cliente para el pago u obtención de resúmenes.

- Publicidad: grandes inversiones en publicidad para informar sobre las características de sus servicios y tratar de persuadir al consumidor para que varíe su conducta de compra.
- Aumento del uso de internet: a través del cual se pueden observar diferentes propagandas de Tarjeta Naranja que atrae una importante cartera de nuevos clientes.

Amenazas

- Elevada tasa de desempleo: que trae como consecuencia incumplimiento en los pagos o la imposibilidad de acceder a una tarjeta de crédito
- Presión fiscal: su incremento obliga a la empresa a realizar un análisis minucioso sobre las obligaciones impositivas a las que se encuentra sujeta.
- Elevada inflación: esta inestabilidad económica provoca incremento en la tasa de interés de sus operaciones

Análisis de perfil profesional:

Tarjeta Naranja S.A. se mantuvo en 2020 como una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa posee 3.282.452 cuentas habilitadas y cuenta con un total de 4.619.426 clientes. Sus ingresos por servicios en concepto de comisión por mantenimiento de cuenta, aranceles, ingresos cartera de terceros administrada, comisión por renovación y otros ingresos sumó en el último ejercicio \$20.708.647.000.

A nivel financiero se realiza un estudio de ratios que son utilizados para observar y analizar la situación real de la empresa. A través de este análisis de los indicadores correspondiente al periodo 2020 y 2019, se busca relacionar varios conceptos significativos de la empresa para llegar a una valoración de uno o más aspectos de su realidad. Los índices a considerar son: Liquidez, Endeudamiento y Solvencia.

Tabla 3: Ratios Financieros

Ratios	2020	2019	Variación
Liquidez	123%	126%	-2,38%
Endeudamiento	319%	306%	4,25%
Solvencia	131%	132%	-0,76%

Fuente: Elaboración Propia

Liquidez corriente: mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. En este caso, por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, tiene 1,23 peso para responder en el período 2020.

Ambos índices de liquidez corrientes se encuentran entre los valores normales, pero se observa que hubo una variación negativa del 2,38% entre el período 2019-2020.

Endeudamiento: mide la relación entre el capital ajeno y el propio de la empresa. La estructura de los recursos de financiación puede ser muy variable dependiendo del sector y de la propia empresa. En el caso de Tarjeta Naranja SA, por cada peso aportado por los propietarios, hay 3,19 pesos aportados por los acreedores para financiar su actividad. Hubo un incremento del 4,25% en la financiación por parte de terceros con respecto a la financiación propia entre 2019 y 2020.

Solvencia: en el último período, la empresa cuenta con un activo de 1,32 pesos por cada peso que debe, por lo tanto, tiene condiciones adecuadas a los efectos afrontar pagos a acreedores.

Debido al cambio de las alícuotas en el Impuesto a las Ganancias, en la Ley 27.630, modificada el 16 de junio de 2021, se realiza un cuadro comparativo de las alícuotas nominales y reales antes y después de la ley. Aplicado a los datos arrojados del último estado contable anual presentado por la empresa, año 2020. La siguiente tabla expone la real carga tributaria del IG en Tarjeta Naranja.

Tabla 4: Alícuota nominal y real del IG antes y después de la Ley 27.630, aplicado a los datos 2020.

	Para el año 2020		Para el año 2021	
	Contable	Impositivo	Contable	Impositivo
Resultado antes de IG	\$ 5.273.750.000,00	\$ 5.273.750.000,00	\$ 5.273.750.000,00	\$ 5.273.750.000,00
Monto fijo de IG	-	-	\$ 14.750.000,00	-
35% sobre el excedente de 50.000.000	-	-	\$ 1.828.312.500,00	
IG determinado	\$ 1.582.125.000,00	2584168000	\$ 2.218.705.500,00	\$ 2.845.105.500,00
	Alícuota nominal	Alícuota real	Alícuota Nominal	Alícuota real
	30%	49%	42,07%	53,94%

Fuente: Elaboración propia.

Antes de la ley, la alícuota nominal aplicada por la empresa, para la determinación del tributo, fue del 30%, siendo la alícuota real, aplicado al IG impositivo, de 49%, debido

a las diferencias temporarias efectuadas, ver Anexo B. En cuanto para el año 2021, la alícuota nominal aumenta, y la real asciende a 53,95%.

Para la elaboración de la tabla 4, el IG determinado contablemente, \$1.582.125.000, se expone neto de variaciones permanentes del método del impuesto diferido, ver Anexo B.

Las principales variaciones temporarias que determinan el IG impositivo, se originan en la provisión para deudores incobrables, en la provisión para contingencias y por las diferencias de las depreciaciones de activos fijos.

Marco Teórico

La Planificación Tributaria es una herramienta estratégica de decisión de negocios, desarrollado por sujetos pasivos, orientada a la optimización de los recursos para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, con la menor carga fiscal posible y/o difiriendo el pago de la misma, dentro de los márgenes legales, sin incurrir en ilícitos (Molero, 2017). Este instrumento se utiliza de manera anticipada, porque se busca optimizar o reducir los costos fiscales en un periodo determinado, por esto, es importante estar actualizado sobre todos los beneficios tributarios que el contribuyente puede tomar para disminuir de forma legal su carga tributaria.

Hay autores como Fraga (2005) que definen a la Planificación Tributaria como un sistema desarrollado para disminuir su carga fiscal considerando *los vacíos* existentes en la ley o situaciones en las que el legislador no fue lo suficiente explícito: mediante las vías de salidas que la ley le permite. Lo considera como un instrumento dirigido a optimizar y reducir los costos fiscales de empresas y particulares mediante la utilización eficiente de la legislación vigente, pero a través de una planificación fiscal agresiva.

La planificación fiscal agresiva, es una herramienta donde el contribuyente aprovecha vacíos legales para obtener ventajas no previstas por la normativa tributaria. Si bien no es considerada un delito fiscal, la elusión fiscal utiliza vías legales, para impedir o menguar el pago de gravámenes, pero de manera no ética. (Haddad, 2018)

La ética profesional juega un papel importante dentro de la planeación tributaria de una empresa tributariamente responsable; la Junta de Gobierno de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, define a la ética profesional como el arte de ejercer la profesión, que permite adecuar el trabajo profesional a la singular dignidad humana tanto en su dimensión personal como social, logrando una cultura de mayor calidad ética. En lo individual cada profesional se construye a sí mismo y en lo social contribuye a la conformación de la *identidad* de la comunidad profesional. (FACPCE, 2000). Dicho esto, para el logro de una cultura tributaria en una organización, se debe contar con personal idóneo con un perfil profesional acorde a la necesidad. De esta manera, un profesional comprometido con la ética, manejará de forma correcta la información contable, y de acuerdo a las estrategias que se implementaron con anticipación por medio de la planeación tributaria.

Para entender el contexto técnico, es necesario caracterizar el proceso desde diferentes perspectivas como un mecanismo motivado en la conducta del contribuyente,

como un instrumento para diferir la carga fiscal y como un proceso técnico encaminado a lograr un ahorro fiscal y a promover la inversión en las empresas (García, 2012).

El autor hace referencia al papel que juega la conducta del contribuyente, al mencionar que la planeación fiscal lícita significa un derecho a aprovechar de las economías de opción que se deriven del ordenamiento tributario. Sin embargo, esta libertad se encuentra limitada por las conductas abusivas que conllevan una elusión fiscal.

Para el especialista tributario, Pablo Tarifa, realizar una adecuada estructura impositiva, de acuerdo con la normativa del sistema tributario argentino, con el objetivo de maximizar resultados, reducir la carga tributaria y limitar la responsabilidad civil, comercial y penal, se logra con una planificación fiscal. Menciona las prácticas contrarias a la ley para una reducción de la carga fiscal: Defraudación, contrariando o disfrazando la realidad o pretendiendo la existencia de una figura que es la real; simulación, cuando presentan una figura que no es la real, para disfrazar la realidad y sacar provecho de esa situación; cuando adoptan una forma jurídica anormal, atípica o inadecuada se denomina abuso del derecho; y cuando configuran una ficción jurídica para no exponer lo que en verdad ocurre frente al derecho privado, negocios indirectos. (Tarifa, 2021)

Para la reducción del costo impositivo, destacada doctrina describe la opción de venta y reemplazo como:

Tiene como objetivo favorecer la renovación de los activos fijos de las empresas, ya que permite diferir en el tiempo la utilidad resultante de la venta de los bienes a reemplazar -al no tributar sobre dicho importe en el ejercicio en que se produce la misma- sino que se autoriza a afectar tal utilidad al costo del nuevo bien, obteniéndose una ventaja financiera. (Anad, Vivian, & Laura, 2000)

En cuanto a la Responsabilidad Tributaria Empresaria (RTE), Bertazza (2015) la expone como una obligación constitucional destinada al cumplimiento de los fines por parte del Estado, su incumplimiento implica una ausencia de responsabilidad social, debido a que no sólo perjudica al Estado, sino a los demás contribuyentes y ciudadanos. Si bien, nuestro país no cuenta con un programa de Responsabilidad Social Tributario (RST), posee normas legales que pretenden promover ciertas actividades favorables para mejorar algún sector económico, con beneficios fiscales. Menciona la creación del registro de Contribuyentes Socialmente Responsables, *ResgistraRSE* de la AFIP, sus requisitos y beneficios.

La responsabilidad de promover la cultura tributaria recae en la administración del Estado, mediante resultados reales a través de la utilización eficiente de los recursos.

De esta manera se incentivaría al contribuyente a la aceptación voluntaria del pago y reconocimiento de sus obligaciones, logrando una mayor sostenibilidad en el país. Sin embargo, las organizaciones deberían compartir estas actitudes, valores y conocimientos de la información tributaria, como también el conocimiento del deber de cumplir las leyes tributarias de manera voluntaria, lo cual refleja la responsabilidad como ciudadanos y la ética personal.

Diagnóstico y Discusión

Descripción del problema

Las medidas tributarias nacionales y provinciales adoptadas en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria debido al COVID-19, han sido orientadas a paliar los sectores económicos más golpeados, pymes, trabajadores independientes, gravando en mayor medida a las grandes corporaciones, como lo es Tarjeta Naranja. 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; el aumento en la carga tributaria, genera mayores egresos, y los constantes cambios de estimaciones contables debilitan al área impositiva y legal por no poseer planes de capacitaciones y actualizaciones en el tema. La generación de errores en la determinación de los impuestos, crean deudas ante el fisco, que se traducen en excesivos importes en concepto de intereses frente al incumplimiento de pago en tiempo y forma.

La situación impositiva de la empresa demuestra una relación conflictiva con el fisco, lo que se traduce en una débil gestión tributaria interna.

Justificación del problema

Como explica Ferré, actualmente, existe un tipo de inversor que, al adoptar una decisión de inversión, evalúa no sólo los factores tradicionales como el rendimiento y riesgo sino otro factor adicional que hace al cumplimiento de su exigencia ética con respecto a la inversión.

Poseer una débil gestión tributaria, manifiesta ante los grupos de interés de la empresa, una incapacidad de hacer frente a sus obligaciones. Repercute de manera negativa, en la percepción que tienen clientes, comunidad e inversionistas sobre la *Tarjeta Naranja del futuro*.

La importancia de la propuesta, recae en lograr que el área impositiva y legal se adapte a la evolución que está teniendo la empresa, pudiendo utilizar también mecanismos sostenibles, para una mejora en los procesos internos.

Conclusión diagnóstica

La finalidad de esta propuesta está orientada fundamentalmente, a lograr que Tarjeta Naranja sea una empresa tributariamente responsable. A partir de la aplicación de esta herramienta dotada de legalidad, ética y transparencia, mantendrá a los colaboradores actualizados y capacitados del área Impositiva y Legal, generará la reducción de los costos impositivos y de las denuncias del ente fiscalizador. Por consiguiente, el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, mejorará el vínculo entre el acreedor y la empresa, logrando incorporar en el Reporte de Sustentabilidad 2021 al Gobierno entre sus grupos de interés.

Plan de implementación

Alcance

Se aborda un tema en materia tributaria como herramienta de planificación tributaria para la empresa Tarjeta Naranja S.A, provincia de Córdoba.

La implementación de la planificación fiscal se realizará en el 2do semestre del ejercicio fiscal 2021. Finalizará en el mes de mayo del año 2022, momento en el que se realizará la evaluación y control final de la propuesta. Se realizará de tal manera que en los ejercicios posteriores pueda aplicarse con la misma eficacia. Por lo que se podrá proyectar por 3 periodos fiscales.

El estudio sobre el impuesto a los Ingresos Brutos será de aplicación a la jurisdicción de Córdoba. En cuanto al impuesto a las Ganancias será de aplicación a la nación argentina.

Para el desarrollo de la propuesta, en algunos casos, se utilizaron valores estimativos, con el fin de cumplir con el objetivo específico de analizar los resultados probables al aplicar la herramienta para medir su desempeño.

Recursos

Se requerirá recursos humanos, materiales e inmateriales para la elaboración de la propuesta:

Tabla 5: Recursos

Material	\$
Capacitación intensiva al área Impositiva y Legal	\$180.000
Capacitaciones bimestrales	\$300.000
Suscripción corporativa web (Actualizaciones, novedades, legislación, jurisprudencia, doctrina, información, consultas)	\$80.000
Artículos de librería	\$107.000
Recurso humano	
Asesor tributario experto	\$1.056.000
Inmateriales	
Tiempo invertido en las capacitaciones del personal.	
TOTAL:	\$1.723.000

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas

La implementación de la propuesta de la planificación tributaria responsable para una Tarjeta Naranja del futuro, se realizará acorde al propósito de la empresa de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida en el país.

En primera instancia, se realizará la recopilación de datos e información necesaria de los ejercicios 2020 y 2021; papeles de trabajo del impuesto a las ganancias, movimientos de cuentas, altas y bajas individualizadas de los activos fijos con sus correspondientes amortizaciones. Detalle de las deudas tributarias y judicializadas.

Esta planificación tributaria responsable debe ser liderada por un profesional capacitado, con experiencia en asesoría fiscal (excluyente), que será el encargado de sentar las bases para asegurar el éxito sostenible de la misma. Se debe comprobar que posea una buena reputación y trayectoria exitosa en la materia, que recurra a soluciones inmediatas y cuente con conocimientos o certificaciones en materia de Sustentabilidad.

La designación, del experto que ingresará a la empresa a desarrollar esta tarea, se realizará mediante el programa de embajadores y referidos con que cuenta la empresa, en el que los colaboradores del área Impositiva y Legal, recomendarán al profesional que consideren que tenga el perfil para ocupar el cargo. En el caso de haber sido elegido su candidato, por el área de Recursos Humanos, recibirá un premio.

Una vez inducido, junto con el gerente de área, construirán un flujo de información ágil, para el reporte mensual del avance de la propuesta. Mediante el programa “videos #HOY”, este nuevo referente del área se presentará a los colaboradores de la empresa y explicará, en un minuto, el desafío de la propuesta de planificación tributaria responsable, y qué pasos se vienen.

Se realizará una capacitación intensiva de 4 semanas (3 encuentros por semana de 40 minutos), en materia tributaria nacional, provincial y municipal. Además, se realizarán capacitaciones bimestrales, para abordar las novedades de la legislación argentina. De esta manera se logrará contar con colaboradores que realicen sus tareas en tiempo y forma, y conseguirán auxiliar y brindar información clara y concreta a la Gerencia Compliance.

Una vez capacitados, se creará una dupla conformada por un profesional en ciencias económicas y un administrador contable, que, bimestralmente, brindarán charlas a los colaboradores interesados de la empresa, sobre novedades impositivas para personas humanas, creando una cultura tributaria en cada colaborador de la empresa, con el fin de que estén informados en el tema; obtendrán conocimiento sobre sus obligaciones como contribuyentes.

Para emplear encuentros presenciales con el fin de reflexionar la forma en que se estará desempeñando la planificación tributaria en el área, se destinará un día al mes, para almorzar todo el equipo en espacios públicos, como plazas, parques, bibliotecas, etc. El

motivo de realizarlo en estos lugares, de debe a que son resultado del pago de las obligaciones tributarias que realizan a través de la empresa.

Se les proporcionará a los colaboradores del área, un calendario fiscal, para poder cumplir en tiempo y forma las obligaciones tributarias del ente. Ver Anexo E.

También recibirá capacitación el encargado de ejecutar el Plan de Donaciones, mencionado en el apartado de análisis social de la empresa. Será el nuevo referente del área Impositiva y Legal, quién designará al colaborador que realizará esa tarea.

El motivo se desprende de que en el periodo fiscal 2020, en el ajuste para la determinación del impuesto a las ganancias, hubo un aumento en el resultado negativo, en concepto de Donaciones y otros gastos no deducibles por un valor de \$365.000.

Tabla 6: Tope de deducción en concepto de donaciones efectuadas en el año 2020.

	\$
Resultado neto del ejercicio:	\$3.315.982.000
Tope para deducir donaciones en IG (5%)	\$165.799.100

Fuente: Elaboración propia.

Lo detallado anteriormente denota que, habiendo margen para efectuar donaciones que, por la legislación tributaria, pueden ser deducibles del impuesto a las ganancias, la empresa no pudo computar \$365.000. Es por esto, que se ve la necesidad de que el personal de efectuar estas decisiones pueda discernir entre una alternativa deducible, de otra que la ley no aprueba para reducir la carga fiscal.

Para reducir el costo impositivo al mínimo legal, se solicitará la exención del impuesto sobre los Ingresos Brutos de la provincia de Córdoba. Esta ventaja fiscal se aplicará a la actividad que realiza la empresa asociada a la edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas. La solicitud se podrá hacer online o presencial, se necesita:

- Estar inscripto en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos.
- Contar con las últimas 10 diez facturas, correlativas y legibles.
 - Presencial: Presentar F-907 Solicitud de Exención y documentación que acredite titularidad o vínculo con el titular.
 - Online: Contar con clave CiDi o clave Fiscal de AFIP nivel 2, en adelante y tener constituido el Domicilio Fiscal Electrónico.

Se solicitará además la exención retroactiva al inicio de esta actividad por parte de la empresa, desde 2013, adjuntando el histórico de actividades y categorías de AFIP.

En Anexo D se realiza el abordaje de un importe estimativo, para lograr determinar el ahorro fiscal que generará a la empresa, la realización de esta actividad.

A continuación, se detalla el crédito fiscal a favor de la empresa, resultante de los importes devengados, anualmente, desde el año 2013, año en que se dió de alta a la empresa en la actividad exenta, hasta marzo de 2021, último estado financiero intermedio presentado.

Tabla 7: Impuesto sobre los Ingresos Brutos en Córdoba sobre la actividad exenta devengados desde Dic/2013 a Mar/2021.

Periodo	Alícuota general	Impuesto devengado
Dic/2013	4%	\$ 3.160.707,84
Dic/2014	4%	\$ 3.481.459,20
Dic/2015	4%	\$ 4.523.371,78
Dic/2016	4%	\$ 5.929.344,00
Dic/2017	4%	\$ 8.556.480,00
Dic/2018	4%	\$ 16.485.120,00
Dic/2019	4%	\$ 10.179.288,00
Dic/2020	4,75%	\$ 13.038.615,25
Mar/2021	4,75%	\$ 4.180.512,79
Crédito fiscal a favor		\$ 69.534.898,86

Fuente: Elaboración propia

Restará verificar si la exención impacta en la Comisión Arbitral del Convenio Multilateral. Comprobar si la jurisdicción de Córdoba informó la novedad a Comisión Arbitral, en el sistema SIFERE WEB. Si verifica que la novedad no fue informada, se deberá modificar la situación en el sistema.

Para lograr reducir la carga tributaria de la empresa en concepto del Impuesto a las Ganancias, se implementará la deducción, admitida por ley, de Venta y Reemplazo.

Como tarjeta Naranja, es una empresa que se encuentra en constante crecimiento, se utilizará para la renovación de los bienes muebles e inmuebles amortizables, que son utilizados por la empresa para la ejecución de las 31 “Sucursales del Futuro” que la empresa busca adaptar y readecuar en el año 2021.

Para ello, la gerencia impositiva y legal trabajará junto con el encargado del reequipamiento de los activos fijos de la empresa, para la realización de un plan de renovación de bienes muebles e inmuebles amortizables. Que cada venta que se genere de estos bienes, pueda ser vinculada al ingreso de otro activo fijo en el término de 1 año.

La Gerencia impositiva y legal, aportará su conocimiento tributario y jurisprudencial, para la consecución de la mejor alternativa.

Para una visión global del efecto impositivo que genera esta opción, se expondrá estimativamente, con valores totales arrojados en el año 2020, por no contar con los movimientos de cada cuenta de activos fijos, partiendo de los supuestos:

- Antes de la enajenación, estos bienes habían permanecido a la empresa durante 2 años afectados como bienes de uso.
- Los activos adquiridos se destinarán a la actividad principal de la empresa.
- Entre la venta y el reemplazo del activo no transcurre más de 1 año.

Tabla 8: Diferencia en la aplicación o no, de la opción Venta y Reemplazo sobre los rubros Muebles y Útiles e Instalaciones, del año 2020.

	Muebles y útiles		Instalaciones	
	No aplica Venta y Reemplazo	Aplica Venta y Reemplazo	No aplica Venta y Reemplazo	Aplica Venta y Reemplazo
Valor de origen de Bajas	\$ 847.000,00	\$ 847.000,00	\$ 5.409.000,00	\$ 5.409.000,00
Depreciaciones Acumulada de Bajas	\$ 530.000,00	\$ 530.000,00	\$ 3.368.000,00	\$ 3.368.000,00
Valor Residual	\$ 317.000,00	\$ 317.000,00	\$ 2.041.000,00	\$ 2.041.000,00
Venta (utilidad 50%)	\$ 475.500,00	\$ 475.500,00	\$ 3.061.500,00	\$ 3.061.500,00
Resultado de la venta	\$ 158.500,00	\$ 158.500,00	\$ 1.020.500,00	\$ 1.020.500,00
Impuesto a las ganancias sobre la venta (30%)	\$ 47.550,00	\$ -	\$ 306.150,00	\$ -
Altas valor de origen	\$ 1.493.000,00	\$ 1.493.000,00	\$ 27.543.000,00	\$ 27.543.000,00
Valor amortizable afectado	\$ 1.493.000,00	\$ 1.334.500,00	\$ 27.543.000,00	\$ 26.522.500,00
Vida útil (años)	10	10	10	10
Amortización	-\$ 149.300,00	-\$ 133.450,00	-\$ 2.754.300,00	-\$ 2.652.250,00

Fuente: Elaboración propia.

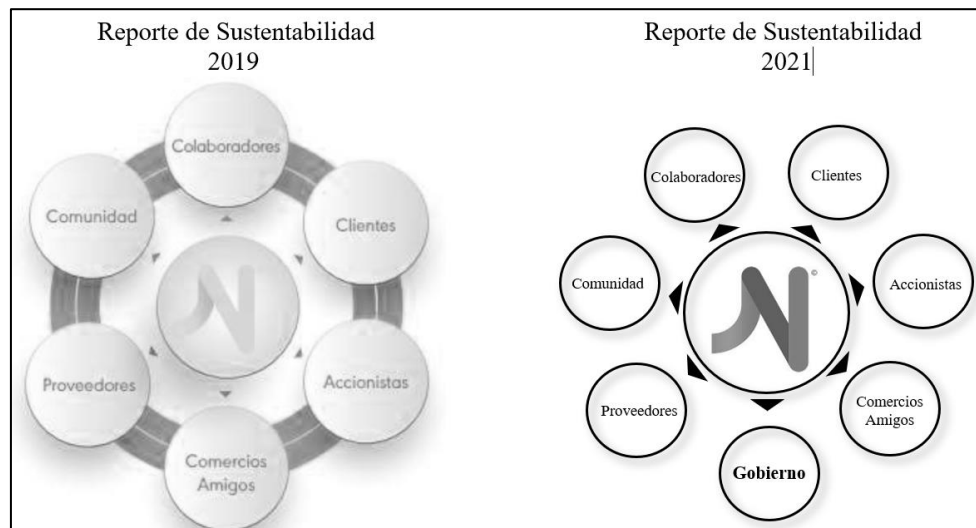
Al aplicar esta opción, se logrará diferir la ganancia del ejercicio fiscal que genera la venta del bien de uso, como las Instalaciones por \$1.020.500, afectando la misma al costo del nuevo bien, que producirá una menor amortización en los años siguientes, dependiendo de la vida útil del mismo, 10 años. Por lo tanto, en el caso del rubro Instalaciones, en vez de abonar al fisco un valor de \$306.150 en concepto de IG sobre la venta del rubro Instalaciones, computará una menor disminución de la ganancia del ejercicio del 3,8% durante 10 años.

A partir de los antecedentes, se registrará a Tarjeta Naranja al Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables. La incorporación contribuirá a potenciar la buena imagen institucional y social ante la comunidad, tanto desde el punto de vista de la

responsabilidad social empresaria cuanto en lo atinente al cumplimiento voluntario. La empresa será incluida en los programas de difusión comunicacional de la AFIP, como un aporte a la educación tributaria. La estrategia del ente fiscalizador para con la empresa será la negociación de protocolos de auditoría con el objeto de lograr una mayor cooperación, apertura y flexibilidad en las mismas.

Por último, una vez capacitados y actualizados en materia fiscal los colaboradores de la empresa, disminuidas las denuncias del ente fiscalizador, minimizado el costo impositivo por las vías legales e inspirando cultura tributaria en la empresa, se procederá, en paralelo con el programa de Responsabilidad Social de Tarjeta Naranja, a incluir al Gobierno como grupo de interés en su Reporte de Sustentabilidad del año 2021.

Figura 2



Inclusión del Gobierno como grupo de interés en el Reporte de Sustentabilidad 2021 de Tarjeta Naranja S.A, respecto al 2019. Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura, se presenta el Diagrama de Gantt, donde se detallan las tareas, ordenadas cronológicamente, que se llevarán a cabo para la implementación de la planificación tributaria en la empresa tarjeta Naranja S.A. y la duración de la misma. Este diagrama muestra los 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.

Figura 3

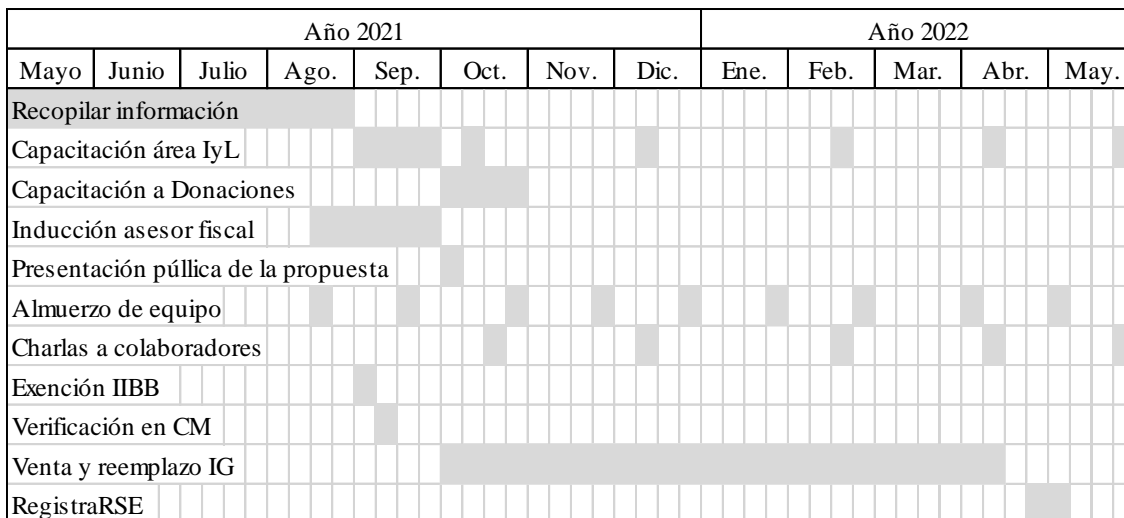
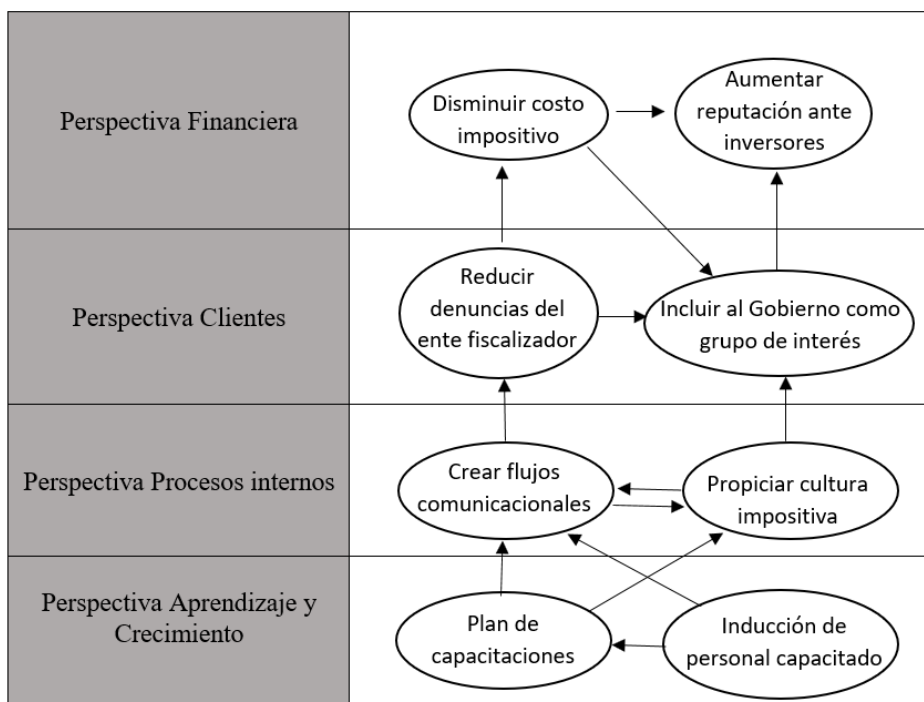


Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Propuestas de medición y/o evaluación

Para una representación visual completa de las metas que se buscan alcanzar con la implementación de la planificación tributaria responsable, se confecciona un mapa estratégico donde se ven las relaciones de causa-efecto entre las metas agrupadas en las 4 perspectivas del CMI, desarrollado en el presente trabajo.

Figura 4



Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Evaluación y control en Perspectiva Financiera para Tarjeta Naranja S.A.

Perspectiva Financiera		
Meta	Aumentar reputación ante inversionistas	Disminuir costo impositivo
Indicador	Calificación ante el riesgo por el Agente de calificación de riesgo "FIX SCR S.A."	IG: $\frac{\text{IG impositivo (n)}}{\text{Resultado del ej. antes del IG (n)}}$
Frecuencia de medición	Mensual	Anual
Resultado actual	A1(arg)	45%
Óptimo	A1+(arg)	IG: Alícuota real <45%
Tolerable	A1+(arg)	IG: 49% <Alícuota real >45%
Deficiente	A1(arg)	IG: Alícuota real >49%
Resultado		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Evaluación y control en Perspectiva Clientes para Tarjeta Naranja S.A.

Perspectiva Clientes		
Meta	Reducir denuncias tributarias	Incluir al Gobierno como grupo de interés
Indicador	$\frac{\text{IDenuncias tributarias (n)} - \text{Denuncias tributarias (n - 1)}}{\text{Denuncias tributarias (n - 1)}}$	Reporte de Sustentabilidad 2021
Frecuencia de medición	Anual	Anual
Resultado actual	4	No incluido
Óptimo	$-1 < X < -0,6$	Incluido
Tolerable	$-0,6 < X < -0,3$	Con promesa a incluir
Deficiente	$-0,3 < X < 0$	No incluido.
Resultado		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Evaluación y control en Perspectiva Procesos Internos para Tarjeta Naranja S.A.

Perspectiva Procesos Internos		
Meta	Crear flujos comunicacionales	Propiciar cultura tributaria
Indicador	$\frac{\text{Reportes comunicacionales efectuados (n)}}{\text{Reportes comunicacionales presupuestados (n)}}$	Colaborar con objetivo N°11 de Desarrollo Sostenible: Ciudades y comunidades sostenibles
Frecuencia de medición	Bimestral	Anual
Resultado actual	0	No colabora
Óptimo	1	Colaborar
Tolerable	$0,5 < X < 1$	Promete colaborar
Deficiente	$0 < X < 0,5$	No colabora
Resultado		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Evaluación y control en Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento para Tarjeta Naranja S.A.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento		
Meta	Capacitar al personal	Inducción de personal capacitado
Indicador	$\frac{\text{Capacitaciones efectivamente realizadas (hs)}}{\text{Capacitaciones presupuestadas (hs)}}$	Cuestionario y entrevista para determinar el nivel de satisfacción de colaboradores
Frecuencia de medición	Anual	Trimestral
Resultado actual	0,7	0
Óptimo	1	Muy satisfactorio
Tolerable	$1 > X > 0,8$	Satisfactorio
Deficiente	$X < 0,8$	Poco satisfactorio
Resultado		

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión y Recomendaciones

Tarjeta Naranja exterioriza una sólida gestión empresarial orientada a la sustentabilidad, a la constante innovación y transformación digital. Presenta estados contables con indicadores financieros excitantes para terceros interesados. Sin embargo, reveló irregularidades en sus obligaciones fiscales, provocando la generación de grandes importes en concepto de deudas ficales, gastos de honorarios judiciales y se detectó la falta de capacitación del personal en las constantes actualizaciones de la normativa argentina. A partir de esta problemática, se buscó revertir la débil gestión en el área impositiva y legal. A partir de ello, se descubrió que el Gobierno Nacional, no era incluido como grupo de interés de la empresa. Por lo que se procedió a incluirlo para el Reporte de Sustentabilidad 2021, mediante la confección de una planificación fiscal pero que esté en consonancia con los valores y misión de la empresa, que logre reflejar hacia sus grupos de interés que Tarjeta Naranja es una empresa tributariamente responsable.

Al evaluar la importancia de la planificación tributaria, y comprender que el camino más rápido para el cumplimiento de las obligaciones, faltando a la ética profesional, crea un riesgo que lleva a la pérdida de la credibilidad y confianza de los interesados, dificultando la marcha del negocio, por la manipulación de la información ya que distorsiona la realidad económica.

A partir del desarrollo de esta herramienta, se lograron determinar resultados cuantitativos y cualitativos. Los primeros correspondientes al crédito fiscal a favor de la empresa por \$69.534.898,86, representando una disminución del importe que se pagará en el futuro en concepto de impuesto sobre los ingresos brutos. En cuanto al impuesto nacional, se logró diferir el cargo del tributo sobre la venta de los bienes de uso. Los segundos vinculados a desarrollar el trabajo en equipo, mejorar clima laboral del área, crear nuevos flujos de comunicación.

Se confirma la importancia de esta metodología dentro de empresas comprometidas con su entorno, para lograr una percepción positiva ante sus grupos de interés como contribuyentes responsables.

Se espera que el desarrollo de esta herramienta vinculada a una estrategia tributaria responsable, logre reproducir futuras investigaciones y trabajos en el cual prime el componente ético. Donde el profesional de ciencias económicas, ponga su compromiso ético por encima de la rentabilidad de los clientes.

El desarrollo del presente trabajo, puso en evidencia la escasa bibliografía que existe respecto a la implementación de planificaciones tributarias como herramienta de buenas prácticas empresariales, no sólo rentables. Se recomienda, realizar investigaciones sobre el avance en la legislación argentina sobre el tratamiento de la responsabilidad tributaria empresarial, y la impacto que tendrá la misma sobre la importancia de la ética profesional en los profesionales de Ciencias Económicas. Además, se encomienda el análisis de las ventajas cuantitativas futuras que generará la propuesta en Tarjeta Naranja SA.

Referencias

- Anad, A. C., Vivian, M., & Laura, U. (2000). Impuesto a las ganancias, a la Transferencia de Inmuebles y a la Ganancia Mínima Presunta, Venta y Reemplazo/Tratamiento. *Revista de Doctrina Jurisprudencia y Legislación, LVIII-B, La Ley*.
- BCRA. (27 de Agosto de 2020). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/coronavirus-bcra-facilidades-tarjetas-credito-septiembre.asp>
- BCRA. (6 de Enero de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/bcra-directorio-tasa-maxima-43-tj.asp>
- Bertazza, H. J. (3 de Julio de 2015). *FACPCE*. Obtenido de El profesional capacitado para el nuevo paradigma mundial: <https://www.facpce.org.ar/pdf/bertazza.pdf>
- Boettner, M. (03 de 01 de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/03/el-impacto-de-las-cifras-de-la-pobreza-se-necesitara-que-el-pbi-crezca-15-anos-seguidos-al-3-para-poder-reducirla-del-42-al-25-por-ciento/>
- Carpio Rivera, R. (2012). *La planificación tributaria internacional*. Quito, Ecuador : Retos 3 .
- Código Tributario Provincial. (2021). *Exenciones Objetivas Art. 208, inc. 3*. Córdoba.
- Contreras, C. (2016). *Planificación Fiscal*. Editorial universitaria ramón areces.
- Desiré, S. (07 de 02 de 2020). *Economía sustentable*. Obtenido de <https://economiasustentable.com/noticias/quiere-ser-verde-naranja-revela-los-detalles-de-su-estrategia-sustentable>
- Dirección General de Rentas*. (11 de 6 de 2021). Obtenido de <https://www.rentascordoba.gob.ar/mirentas/rentas.html?page=situacionfiscal>
- FACPCE. (2000). *Código de Ética Unificado*. Obtenido de http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/4338/RESOLUCI%c3%93N_JG_N%c2%ba_204_00.pdf?sequence=1

- García. (2012). *Diccionario Derecho Tributario*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones /CEP), 2012, p. 288.
- Haddad, J. E. (2018). *Ley Penal Tributaria Comentada*. Buenos Aires, Argentina: Abeledo Perrot.
- Infobae. (04 de 09 de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/inhouse/2020/09/05/que-es-la-tecnologia-contactless-y-que-beneficios-genera-en-las-tarjetas-prepagas/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 200.
- Molero, M. V. (2017). *La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/323153165_La_Planificacion_tributaria_herramienta_legitima_del_contribuyente_en_la_gestion_empresaria/link/5a8447dbaca272c99ac358a7/download
- Muscatelli, N. (08 de 04 de 2021). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/presion-impositiva-subio-2020-alcanzo-32-0_HFWO_OSQJ.html
- Naranja, T. (2019). *Reporte de Sustentabilidad 2019*. Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- NIC N°29. (1994). *Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias*.
- Nicolau, Franco Daniel y Tombolini, Ariel Alejandro. (s.f.). *Planificación Tributaria*. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/1185/1/Proyecto%20de%20Grado%20-%20Nicolau%2C%20Tombolini%202016.pdf>
- Olive, E. H. (2014). Tributos, Responsabilidad Social y Administraciones Tributarias. *Revista de Administración Tributaria CIAT/AEAT/IEF*, 43-56.
- Romero, Francisco y Rosales Briceño, Caryuly. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial hacia una cultura tributaria en las empresas de servicios*. Obtenido de 63-75: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5028>

Sánchez, I. (2013). *Planificación Fiscal*. Mendoza. Mendoza: Universidad nacional de Cuyo.





Tarifa, P. (26 de Mayo de 2021). Charla Taller de Planificación fiscal. Córdoba.




Villasmil, M. (2016). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/323153165_La_Planificacion_tributaria_herramienta_legitima_del_contribuyente_en_la_gestion_empresaria/link/5a8447dbaca272c99ac358a7/download

Anexo

Anexo A

Figura 5: Liquidación judicial del Impuesto sobre los Ingresos Brutos de la provincia de Córdoba de Tarjeta Naranja SA, al 30 de junio de 2020.

		Mis Impuestos		  	
F-1010 Rev.00				HOJA 1/3	
 TARJETA NARANJA S.A. C.U.I.T. 30-68537634-9		VENCIMIENTO		07/07/2021	
N° de Comprobante: 05149014301468		TOTAL A PAGAR		\$116.143.301,40.-	
		Fecha de Emisión:		30/06/2021	
DETALLE DE DEUDA		IMPORTE ORIGINAL		IMPORTE ACTUALIZADO	
 Juicios y Planes del Sujeto				Total: \$116.143.301,40.-	
Liquidación Judicial N° 205503642020		\$54.687.354,30.-		\$116.143.301,40.-	
Procurador: ESTUDIO ASESORIAS Y CORRIANZAS DEL CENTRO SOCIEDAD CIVIL					
Matilero:					
Detalle		Importe Actualizado			
N Inscripción 9042345985 - Cuentas: 201611, 201612, 201701, 201702, 201703, 201704, 201705, 201706, 201707, 201708, 201709, 201710, 201711, 201712, 201801, 201802, 201807		\$97.179.851,61			
Costos y Honorarios Judiciales		\$18.963.449,79			

		Mis Impuestos		  	
LIQUIDACIÓN DE DEUDA				HOJA 1/1	
APELLIDO Y NOMBRE/RAZÓN SOCIAL TARJETA NARANJA S.A.					
N° DE C.U.I.T.: 30-68537634-9					
FECHA DE EMISIÓN: 30/06/2021					
N° DE COMPROBANTE: 05149014301468					
VENCIMIENTO: 07/07/2021					
IMPORTE A COBRAR: \$116.143.301,40.-				00000000007072021030685376349116143301468	

Anexo B

Tabla 13: Resultado antes de IG, IG y Resultado Neto del Ejercicio 2019-2020.

Cuentas	2020	2019
Resultado antes del IG	\$ 5.273.750.000	\$ 2.482.810.000
Impuesto a las ganancias	\$(1.957.768.000)	\$(625.334.000)
Resultado neto del ejercicio	\$ 3.315.982.000	\$ 1.857.476.000

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de Resultado de Tarjeta Naranja S.A del 2020.

Figura 6: Determinación del Resultado del Ejercicio contable, neto de variaciones permanentes de Tarjeta Naranja SA, en el año 2020.

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Resultado del ejercicio antes de impuesto a las ganancias	5.273.750	2.482.810
Tasa del impuesto vigente	30%	30%
Resultado del ejercicio a la tasa del impuesto	(1.582.125)	(744.843)
Diferencias permanentes a la tasa del impuesto:		
- Resultado por participación en otras sociedades	(7.918)	(3.770)
- Resultados no gravados (1)	41.680	40.259
- Donaciones y otros gastos no deducibles	(365)	(936)
- Ajuste por inflación impositivo	1.590.805	2.268.114
- Otros	(16.542)	(570)
Desafectación Ley 27.541	(202.618)	(186.931)
Diferencia entre DDJJ y provisión del impuesto a las ganancias	(1.982)	280.293
Efecto reexpresión	(1.778.703)	(2.276.950)
Total cargo por impuesto a las ganancias del ejercicio	(1.957.768)	(625.334)

Fuente: Nota 18,. impuesto a las ganancias de los los Estados Financieros 2020 de Tarjeta Naranja.

Figura 7: Determinación del IG impositivo del año 2020 comparativo año anterior.

NOTA 18 – IMPUESTO A LAS GANANCIAS (CONT.)

A continuación, se presenta una conciliación entre el impuesto a las ganancias cargado a resultados y el impuesto determinado del ejercicio a los fines fiscales:

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Total cargo del ejercicio por impuesto a las ganancias contabilizado	(1.957.768)	(625.334)
- Diferencias temporarias a la tasa del impuesto		
- Altas:		
Previsión para deudores incobrables	(652.658)	(1.016.574)
Cesión de Cartera	452.537	496.754
Remuneraciones y cargas sociales	1.616	904
Constitución de previsión para contingencias	(98.653)	3.065
Depreciaciones de activos fijos	1.331.954	1.159.286
Canon Leasing	7.891	11.411
Diferencia de cotización	1.631	1.238
Fondos comunes de inversión	(9.047)	-
Ajuste por inflación Impositivo	(993.408)	(1.890.096)
Otros conceptos	(13.430)	25.818
Diferencia entre DDJJ y provisión del imp. a las ganancias	(142.400)	(147.896)
Efecto reexpresión del cargo por impuesto corriente	(512.433)	(301.332)
Total impuesto del ejercicio determinado a los fines fiscales	(2.584.168)	(2.282.756)

Fuente: Nota 18 del impuesto a las ganancias de los Estados Financieros 2020 de Tarjeta Naranja SA.

Anexo D

Se determina el Ingreso por Servicios de la provincia de Córdoba de 2020 a partir de los datos del 2019, debido a que la empresa en ese año realizó un cambio de exposición en sus Estados Financieros, incorporando el segmento “Córdoba” en el segmento “Centro”. La tabla X determina la proporción de cada uno, resultando en la Tabla X1 el valor de los Ingresos por Servicios estimativo de Córdoba para el año 2020.

Tabla 14: Proporción sobre los Ingresos por servicios de los segmentos Córdoba y Centro del año 2019.

2019			
Segmentos	Córdoba	Centro	Total
Ingresos por servicios	\$ 1.413.790.000,00	\$ 1.436.589.000,00	\$ 2.850.379.000,00
%	49,60	50,40	100

Fuente: Elaboración propia

Esta misma metodología de estimación de los ingresos por servicios, se aplica a los años anteriores.

Tabla 15: Ingresos por servicios de Córdoba y Centro del año 2020.

2020			
Segmentos	Córdoba	Centro	Total “Centro” unificado
%	49,6	50,40	100
Ingresos por servicios	\$ 1.524.984.240,00	\$ 1.549.580.760,00	\$ 3.074.565.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Como la exención se aplica a una actividad secundaria, los ingresos que genera se detallan en la cuenta “Otros ingresos por servicios”, que representaron en 2020 el 18% del total de “Ingresos por servicios” a nivel país.

Anexo E

Tabla 16: Calendario Fiscal Enero/2021 a Diciembre/2021 para Tarjeta Naranja SA.

Terminación de CUIT: 9	Empleados	Autónomos	Ganancias DDJJ y Anticipos	CM	IVA DDJJ	Retención y/o percepciones	
Mes						1° quincena pago a cuenta	2° quincena DDJJ e Ingreso de saldo
Julio	14	7	15	20	23	23	14
Agosto	11	9	18	20	24	25	11
Septiembre	13	8	15	20	24	23	13
Octubre	14	7	15	20	22	25	14
Noviembre	11	9	17	18	25	25	11
Diciembre	13	9	15	20	27	22	13
Aplicativo	SICOSS - Versión 42		Ganancias PJ - Versión 16.0	SIFERE	IVA - Versión 5.2 Mis Aplicaciones Web	SICORE - Versión 9 Release 1 Mis Aplicativos Web	

Fuente: Elaboración propia