

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado  
Carrera de Contador Público  
Reporte de Caso**

**Planificación tributaria como estrategia para maximizar beneficios  
aplicada a Man Ser SRL  
Tax planning as a strategy to maximize benefits to Man Ser SRL**

Autor: María Lucila Navarro Gonzalez

Legajo: VCPB09566

DNI: 26839206

Director de TFG: Rogelio Cristian Lombardo

**Córdoba, Julio 2020**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<i>Objetivo general</i> .....	5
<i>Objetivos específicos</i> .....	5
<b>Análisis de situación</b> .....	6
<i>Descripción de situación</i> .....	6
<i>Análisis de contexto</i> .....	7
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	10
<i>Análisis de acuerdo al perfil profesional</i> .....	11
<b>Marco teórico</b> .....	15
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	18
<i>Declaración del problema</i> .....	18
<i>Justificación del problema</i> .....	18
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	19
<b>Plan de implementación</b> .....	20
<i>Alcance</i> .....	20
<i>Recursos involucrados</i> .....	20
<i>Actividades específicas</i> .....	22
<i>Marco de tiempo</i> .....	25
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i> .....	25
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	28
<b>Referencias</b> .....	30

## **Resumen**

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un componente de importancia por su contribución a la economía nacional. El presente trabajo tuvo como objetivo proponer una estrategia de planificación tributaria para la empresa Man Ser SRL del ramo metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, para disminuir su carga tributaria y aumentar su rentabilidad. Se analizó la situación actual de la empresa y del entorno en el que se desenvuelve a través de la utilización de herramientas que permitieron arribar a un diagnóstico. Se revisaron conceptos y opiniones de diferentes autores referentes a la planificación tributaria para estudiar cómo esta herramienta contribuye a mejorar la gestión y la rentabilidad. Se diseñó e implementó una propuesta de planificación tributaria acorde a las particularidades y necesidades de la empresa, detallando los recursos y actividades necesarias para llevar adelante este proceso. Se propusieron alternativas de medición de los resultados de la implementación de la planificación tributaria.

Palabras claves: Planificación, impuestos, beneficios, ahorro, rentabilidad.

## **Abstract**

Micro, small and medium-sized enterprises are an important component of the national economy. The objective of this paper was to propose a tax planning strategy for the company Man Ser SRL in the metallurgical sector, located in the city of Córdoba, in order to reduce its tax burden and increase its profitability. The current situation of the company and the environment in which it operates was analyzed through the use of tools that allowed for a diagnosis. Concepts and opinions of different authors regarding tax planning were reviewed to study how this tool contributes to improve management and profitability. A tax planning proposal was designed and implemented according to the particularities and needs of the company, detailing the resources and activities required to carry out this process. Alternatives were proposed to measure the results of the implementation of tax planning.

Keywords: Planning, taxes, benefits, saving, profitability.

## Introducción

Tanto para personas como para empresas el pago de impuestos suele ser una cuestión en ocasiones muy preocupante, especialmente para los contribuyentes de países en los que la presión impositiva es demasiado elevada.

Dar importancia a una adecuada planificación fiscal puede ser una estrategia que marque la diferencia, para reducir el pago de impuestos y canalizar esos recursos hacia otros objetivos.

Las microempresas, pequeñas y medianas empresas son el elemento esencial del tejido empresarial en América Latina, importancia que se manifiesta en varias dimensiones, tales como su participación en el número total de empresas, la creación de empleo, y el arraigo de sus habitantes (Dini, Rovira, & Stumpo, 2014).

Todas comparten una misma problemática, el pago de tributos, que es la principal limitación para las pequeñas y medianas empresas, como así también una gran dificultad para las grandes empresas (Rojas, 2015).

El presente trabajo tiene el propósito de realizar un análisis de la situación tributaria de la empresa Man Ser SRL, para lograr el aprovechamiento máximo de los beneficios que conlleva la aplicación de una adecuada planificación fiscal.

Man Ser SRL es una empresa de productos metalúrgicos, materiales y partes componentes, y servicios industriales, ubicada en la ciudad de Córdoba, fundada por el señor Luis Mansilla. La fecha de fundación de la empresa fue el 15 de octubre de 1995, momento en el que se instala una planta propia. En el año 1997 su fundador adquiere en Alemania tecnología que le permite ampliar sus productos y servicios, convirtiéndose en proveedor de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

En el año 2002 Man Ser pasa de ser una empresa unipersonal a ser una sociedad de responsabilidad limitada, y como resultado de su ininterrumpido crecimiento en el año 2012 se inaugura una nueva planta, conformada por tres inmuebles, los cuales están intercomunicados y divididos en cuatro áreas: área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde también se encuentra el stock de materia prima, área de mecanizado, área de trabajos especiales, dos sectores de oficina: uno de diseño y otro administrativo.

Cuenta con tres líneas de productos propios: máquinas lavadoras, extractores de viruta y protectores telescópicos. Brinda los servicios de *retrofitting* de máquinas lavadoras, reparación y mantenimiento industrial, corte plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

La empresa está conformada por 30 empleados, apunta al mercado nacional, Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis, Santa Fe, invirtiendo desde el comienzo y de forma permanente en tecnología como elemento fundamental para el logro de su crecimiento en competitividad, capacidad productiva y de su rentabilidad. Es una notable problemática que la búsqueda de dicho crecimiento se ve amenazada y afectada por la enorme presión fiscal que ejerce el estado, por el permanente cambio del escenario económico y, sumado a esto, por la imposibilidad del aprovechamiento de los beneficios fiscales debido al desconocimiento por parte de los responsables de la empresa que traería la implementación de una adecuada planificación fiscal.

Existen antecedentes que estudiaron el valor de la planificación fiscal y que han respaldado los resultados que se pueden obtener de la utilización de dicha herramienta, como la investigación realizada por Montero (2015) que demostró la importancia de planificar, de establecer metas, y la manera de concretarlas, es decir, de establecer lo que sería una hoja de ruta, lo que permite, anticipándose a los hechos, facilitar la toma de decisiones, y en especial optimizar recursos y esfuerzos, aspectos que interesan en el presente trabajo, a lograr a través de la planificación fiscal.

También Arvey (2017) señaló las ventajas de proyectar anticipadamente el cumplimiento de los compromisos fiscales, entre otros incrementar la rentabilidad de las empresas, optimizar las cargas impositivas de las mismas, predecir el impacto de proyectos futuros, beneficiándose en consecuencia el estado con el cumplimiento de los contribuyentes.

Asimismo, de acuerdo al estudio realizado por Huamán & Montenegro (2017) se manifestó que no es frecuente por parte de las empresas el uso de la planificación fiscal, recomendándose la utilización de la misma, ajustándose siempre entre otras variables a la normativa actualizada.

Por otro lado es de importancia el análisis de todas las alternativas que ofrece una adecuada planificación fiscal, siempre dentro de la legalidad, estableciendo claramente la diferencia con la elusión y evasión fiscal, planificación que Sanchez (2013) recomendó realizar incluso antes de que la empresa comenzara con sus actividades, definiendo también cuál sería la forma jurídica más beneficiosa para enmarcar a la empresa.

Además, Aramburu (2016) concluyó que a través de la implementación de los beneficios fiscales para pequeñas y medianas empresas (PyMEs) no solo se impulsó el

desarrollo de nuevos emprendimientos, sino que también se incrementó el rendimiento económico de las PyMEs ya existentes.

Se concluye manifestando que la relevancia del caso permitirá, a través de la planificación tributaria, establecer un orden en cuanto a las cuestiones impositivas, como también generar un ahorro que podrá ser aplicado en otras cuestiones de vital importancia para la empresa como son la constante inversión en el diseño, tecnología y calidad de sus productos, o en la posibilidad de generar nuevas unidades de negocio e incursionar en nuevos mercados.

#### *Objetivo general*

Diseñar una planificación tributaria que permita a la empresa Man Ser SRL disminuir su carga impositiva durante el período fiscal 2020 y aumentar su rentabilidad.

#### *Objetivos específicos*

- Analizar la normativa vigente para evaluar los diferentes beneficios fiscales.
- Diseñar una planificación tributaria para minimizar la carga impositiva.
- Acreditar la condición de PyME para registrarse como tal.
- Solicitar el certificado de micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) para acceder a las ventajas fiscales de la Ley N° 27.264.
- Definir un plan de acción para concretar el aprovechamiento de los beneficios fiscales de la ley PyME.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de situación*

Man Ser SRL es una empresa metalúrgica con una impronta innovadora, especialmente en la tecnología y en el diseño de sus productos y procesos. Su estrategia se basa en diferenciarse ofreciendo a sus clientes productos muy específicos fabricados con excelentes insumos.

Su visión es ser una reconocida empresa en el ámbito nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y servicios, siendo su misión ofrecer soluciones industriales inteligentes, prevaleciendo la relación con los clientes, la creatividad, un ambiente agradable de trabajo, el compromiso y la responsabilidad.

Su política de calidad establece pautas a cumplir como el crecimiento sostenido, la plena satisfacción de los clientes ofreciendo rapidez en las respuestas y adaptándose a sus necesidades, la construcción con los proveedores de una relación que se base en la confianza y en la recíproca asistencia, la creación de un ambiente de trabajo ameno en equipo, y por último la optimización de la rentabilidad.

La empresa posee una sede única, es decir, no cuenta con filiales. En el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie que duplica a la anterior, motivo por el cual no pretende expandirse, pero si se tiene la intención de desarrollar nuevas unidades de negocios.

Actualmente el organigrama se encuentra dividido por departamentos dentro de la empresa, organizados de acuerdo a las distintas áreas funcionales como lo es, el departamento de ventas, de compras, de recursos humanos, de diseño, de calidad y departamento de producción y mantenimiento. El directorio está compuesto por la esposa y los tres hijos del fundador, quienes se encargan de la toma de decisiones que tienen que ver con el futuro de la organización. Con respecto a la gerencia general la misma está a cargo de uno de los hijos, donde se realizan actividades como la planificación estratégica, proyección de unidades de negocios, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos, dirección del sistema de calidad y correcto manejo de la información.

Los 30 empleados que conforman la empresa se distribuyen a través de tres niveles jerárquicos de la siguiente manera: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza, y los

restantes son operarios de producción. Se recibe asesoramiento externo en cuestiones jurídicas, contables y de seguridad e higiene.

Existe un exceso de tareas por parte de algunos miembros de la organización, en particular de aquellos de superior jerarquía, debido a la no delegación de las mismas.

Al encontrarse la empresa orientada a procesos se explica porque, si bien la organización cuenta con una estructura concretamente definida a través de su organigrama, dicha estructura no refleja el funcionamiento real de las distintas áreas ya que se desvanecen los límites que separan un área de otra, para dar paso al trabajo en equipo formando parte de dicho proceso de trabajo.

Como se ha mencionado antes, la empresa lleva a cabo sus ventas en el mercado nacional, agrupa sus clientes entre grandes y clientes menores. Entre los grandes clientes se encuentran empresas como AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania, empresas a las que se destina el 85% de la producción, mientras que el 15% de la producción restante se destina a la venta de clientes menores. Algunos de estos grandes clientes exportan a países de Latinoamérica productos fabricados por la empresa, oportunidad que debería ser aprovechada en un futuro para incrementar sus ventas y su rentabilidad.

Sus principales competidores son Transfil SRL, Eisaire SRL y Empremet SRL, quienes conforman la oferta en el sector junto con Man Ser SRL.

Dada esta situación para poder desarrollar nuevas unidades de negocio, ampliar su participación en el mercado nacional, y también aprovechar el potencial crecimiento que significaría exportar, es de vital importancia que se genere una propuesta que se oriente, a través de la planificación fiscal, a producir eficiencia y un ahorro en el pago de tributos, siempre dentro de la legalidad, para así aplicar esos recursos en otras áreas que permitan concretar estos objetivos de crecimiento, como puede ser contratar a profesionales especializados en comercio exterior y crear un área o departamento específico con el personal necesario.

#### *Análisis de contexto*

Ninguna organización está aislada, todas se encuentran inmersas en un entorno que se ha vuelto cada vez más complejo y vertiginoso. El estudio de ciertos parámetros del contexto macro permite analizar las posibilidades concretas de tener éxito al emprender un negocio o al establecer algún plan de acción, ya sea de marketing, financiero, estratégico, tributario. Ninguna empresa debería llevar a cabo un proyecto



sin antes haber estudiado su entorno. Es por esto que resulta fundamental el análisis del mismo a través de la herramienta PESTEL, que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden impactar de forma neutral, positiva o negativa, en el ramo al que pertenece la empresa y en particular en la toma de decisiones de esta, para que se tenga capacidad de respuesta rápida a los cambios que puedan presentarse.

A continuación se realiza el análisis del contexto externo a través de la herramienta PESTEL:

#### Político

- Cambio de presidente. Con el cambio presidencial se genera una cuota de incertidumbre, por otro lado, al mismo tiempo suelen renovarse las expectativas de superar una etapa de crisis y recesión.
- Acuerdo comercial de Asociación Estratégica Mercosur-Unión Europea del mes de junio de 2019 que facilita el acceso a los mercados a través de la liberación por parte de la Unión Europea de aranceles a las exportaciones de bienes industriales del Mercosur. Dicho acuerdo contiene beneficios orientados a las PyMEs, con el propósito de alentar su participación en el comercio mundial, contribuyendo a beneficiarlas de las oportunidades creadas por el mismo (Cancillería Argentina, 2020).

#### Económico

- Inflación mensual marzo 2020 3,3%, inflación interanual marzo 2020 48,4%, inflación esperada para los próximos 12 meses marzo 2020 39,5% (Banco Central de la República Argentina, 2020).
- Línea de créditos para MiPyMEs del Banco Central de la República Argentina, a una tasa máxima del 24% anual. Vigencia marzo 2020 en el marco de la política nacional de prevención por el Covid-19 (Banco Central de la República Argentina, 2020).
- Programa de Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción con el cual los empleadores que se inscriban podrán obtener beneficios

como la postergación del pago o la reducción de hasta un 95% de las contribuciones patronales. (AFIP, 2020).

#### Social

- Escasez de personal calificado. De las empresas que realizaron búsqueda de personal durante febrero de 2020 los puestos que presentaron mayor grado de dificultad a ser cubiertos son, profesionales, técnicos y operativos. (Ministerio de Trabajo, 2020).

#### Tecnológicos

- Apoyo y asistencia en innovación y desarrollo de tecnologías a PyMEs para fomentar el crecimiento y acompañar la evolución industrial, ofrecida por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (Inti, 2020).
- Aprovechamiento del mundo digital y online, utilizando herramientas apropiadas para el tipo de industria que permitan darse a conocer y captar nuevos clientes.

#### Ecológicos

- La sociedad demanda cada vez más un compromiso con el cuidado y la protección del medio ambiente, y las empresas no deben ser indiferentes a esta realidad.
- Man Ser no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, solo se realiza la recolección de aceites por implementación de la norma ISO 9001. La norma apropiada para la gestión de riesgos ambientales sería la norma ISO 14001, cuya implantación puede traer múltiples beneficios.
- La empresa cuenta con protocolo de seguridad desarrollado por un especialista en ambiente.

#### Legal

- Ley N° 24.467 que promueve el desarrollo de la pequeña y mediana empresa

- Oportunidad de acceder a los beneficios para PyMEs de la Ley N° 27.264
- Legislación laboral.
- Legislación ambiental nacional y provincial.

### *Diagnóstico organizacional*

En conjunto con el análisis del contexto macro en el que la empresa se desenvuelve, es necesario complementar el estudio de su situación a través de la herramienta llamada FODA que permite determinar los factores internos y externos que la afectan y condicionan. Estos se exponen en forma de matriz, siendo los factores internos las fortalezas y debilidades, y los factores externos las oportunidades y amenazas. Esta herramienta es concreta y aporta claridad para planificar un proyecto o encontrar posibles soluciones a los problemas.

*Tabla 1*  
*Análisis de factores internos y externos. Matriz FODA.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia y conocimiento del negocio.</li> <li>✓ Espacio físico para nuevas maquinarias y ampliaciones.</li> <li>✓ Innovación permanente para captar nuevos clientes.</li> <li>✓ Cumplimiento de estándares de calidad normas ISO 9001.</li> <li>✓ Relación estrecha con clientes y proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilidad de participar en ferias especializadas del rubro.</li> <li>✓ Posibilidad de exportación.</li> <li>✓ Obtención del certificado MiPyME.</li> <li>✓ Beneficios fiscales de la ley PyMEs.</li> <li>✓ Programa de asistencia al trabajo y la producción de AFIP.</li> <li>✓ Medios digitales para publicitarse.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión y asesoramiento contable externo.</li> <li>✓ No posee software contable específico, ni sistema de costeo.</li> <li>✓ No realiza registración contable diaria de operaciones.</li> <li>✓ No cuenta con área de exportaciones ni asesoramiento específico.</li> <li>✓ Planificación fiscal inexistente</li> <li>✓ Deudas impositivas.</li> <li>✓ Sobrecarga de tareas en algunos miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de la presión tributaria.</li> <li>✓ Paralización de las actividades y peligro de corte de la cadena de pagos en contexto de la pandemia Covid-19.</li> <li>✓ Profundización de la recesión.</li> <li>✓ Inflación.</li> <li>✓ Atraso cambiario.</li> </ul>

*Elaboración Propia.*

En cuanto a la realidad de la empresa, desde una mirada interna, tomando la misma conciencia de sus debilidades y valiéndose de sus fortalezas, estará más

preparada para proyectar la manera de aprovechar las oportunidades y para enfrentar con éxito las amenazas que se vayan presentando en un entorno cada vez más exigente y turbulento. Incorporar un software contable específico y realizar diariamente las registraciones contables, contribuirá al orden y a contar con la información necesaria y actualizada en cada momento, para cumplir con obligaciones de todo tipo, detectar problemas y abordar posibles soluciones, tomar decisiones y planificar. Contar con el asesoramiento de expertos en marketing puede permitir a la empresa darse a conocer más allá de sus clientes actuales. Contratar especialistas en comercio exterior o crear un área específica dentro del organigrama destinada a exportaciones puede contribuir al objetivo de comenzar a exportar. Es importante que se deleguen algunas tareas y responsabilidades en personal de confianza para aliviar la sobrecarga que se observa en algunos integrantes de la empresa, en particular los de superior jerarquía.

#### *Análisis de acuerdo al perfil profesional*

Debido a la vorágine que vive el país en cuestiones económicas y fiscales muchas empresas dejan relegada la planificación tributaria para dedicarse a aquello que necesita atención en la práctica diaria, lo que puede originar derivaciones muy perjudiciales como ver afectada su rentabilidad además de la posibilidad de ser pasible de multas o la aplicación de intereses entre otras consecuencias. Se suma a esto la escasez de profesionales especializados en ciertas áreas, puntualmente en este caso en cuestiones impositivas, no estando ajena a esta dificultad Man Ser, que cuenta con un deficiente asesoramiento en dicha materia por parte de un contador externo, quien se encarga de liquidar haberes y de solicitar las facturas para realizar las registraciones. El contador prepara los balances pero no se realizan las registraciones contables diariamente. Es recomendable poder contar con el asesoramiento de un profesional que se mantenga actualizado, y tener constancia en las registraciones contables, ya que si estas se hacen de manera mecánica se contará con un seguimiento detallado y actualizado de la información, punto fundamental para identificar problemas, proponer soluciones, tomar decisiones y en especial planificar y cumplir con las obligaciones tributarias de la manera más ordenada y beneficiosa posible para la empresa.

Man Ser por ser una sociedad de responsabilidad limitada se encuentra obligada a los siguientes impuestos:

## Impuestos nacionales:

- Ganancias
- IVA
- Bienes personales, participaciones societarias
- Impuesto a los débitos y créditos bancarios
- Aportes y contribuciones a la seguridad social por los empleados en relación de dependencia

## Impuestos provinciales:

- Ingresos brutos
- Impuesto inmobiliario
- Impuesto automotor
- Impuesto de sellos

## Impuestos municipales

- Tasa comercio e industria
- Tasa de seguridad e higiene
- Tasa de servicios urbanos.

A continuación, en las siguientes tablas, se realiza un análisis horizontal para observar la evolución que muestran los diferentes tributos que componen las cargas fiscales de Man Ser en el transcurso de los ejercicios:

*Tabla 2*  
*Cargas Fiscales Man Ser SRL. Análisis horizontal. Variación absoluta*

Cargas Fiscales	Variación absoluta		Variación absoluta		
	31/12/2016	↑	31/12/2017	↑	31/12/2018
IVA a pagar	1.076.945,22	1.019.660,58	2.096.605,80	232.956,20	2.329.562,00
Anticipos impuesto a las ganancias a pagar	732.289,41	981.365,49	1.713.654,90	190.406,10	1.904.061,00
Percepción IIBB a pagar	0,00	0,00	0,00	91000,00	91.000,00
Retención impuesto a las ganancias a pagar	0,00	0,00	0,00	6868,00	6868,00
Impuesto IIBB a pagar	1.859.587,47	2.006.620,83	3.866.208,30	429.578,70	4.295.787,00
<b>Total Cargas Fiscales</b>	<b>3.668.822,10</b>	<b>4.007.646,90</b>	<b>7.676.469,00</b>	<b>950.809,00</b>	<b>8.627.278,00</b>

*Elaboración propia*

*Tabla 3*  
*Cargas Fiscales Man Ser SRL. Análisis horizontal. Variación relativa*

Cargas Fiscales	Variación relativa		Variación relativa		
	31/12/2016	↑	31/12/2017	↑	31/12/2018
IVA a pagar	1.076.945,22	95 %	2.096.605,80	11%	2.329.562,00
Anticipos impuesto a las ganancias a pagar	732.289,41	134%	1.713.654,90	11%	1.904.061,00
Percepción IIBB a pagar	0,00	-	0,00	-	91.000,00
Retención impuesto a las ganancias a pagar	0,00	-	0,00	-	6868,00
Impuesto IIBB a pagar	1.859.587,47	108%	3.866.208,30	11%	4.295.787,00
<b>Total Cargas Fiscales</b>	<b>3.668.822,10</b>	<b>109%</b>	<b>7.676.469,00</b>	<b>12%</b>	<b>8.627.278,00</b>

*Elaboración propia*

Se visualiza, en el análisis horizontal de las cargas fiscales de la empresa, tanto en su variación absoluta como en su variación relativa, que existe un aumento importante y constante en general de sus cargas impositivas, y dentro de estas algunos impuestos muestran valores muy significativos como IVA a pagar, anticipo de impuesto a las ganancias a pagar, impuesto a los ingresos brutos a pagar. Por otro lado se observa en los estados contables de Man Ser importes muy elevados en el impuesto a los débitos y créditos, y el pago de intereses impositivos.

Todos estos incrementos son notoriamente resultantes de una incorrecta o inexistente planificación fiscal por parte de los responsables de brindar asesoramiento a la empresa en temas impositivos.

Contar con el asesoramiento apropiado de un profesional experto en la materia, como se ha mencionado anteriormente, que se encuentre permanentemente comprometido con una capacitación constante, informado y actualizado es fundamental, ya que los cambios en la legislación impositiva suelen darse muy rápidamente. El profesional debe evaluar las legislaciones vigentes y analizar las opciones disponibles que puedan traer distintos beneficios a la empresa, lo que le permitirá pensar y delinear la estrategia más conveniente, la cual debe estar en constante revisión, debido a los vertiginosos cambios y a la creciente presión tributaria, para tomar en consecuencia las decisiones necesarias y de esta manera contribuir a aliviar la carga fiscal.

Dentro de las alternativas que ofrece la legislación vigente una posible opción es encuadrar a la empresa dentro de la Ley N° 24.467 de la Pequeña y Mediana Empresa que promueve el desarrollo de las mismas, e incluirla en el registro MiPyMEs

solicitando el certificado que la acredite como tal para poder gozar de los beneficios que otorga la Ley N° 27.264 y de esa manera comenzar a disminuir sus elevadas cargas fiscales. En esta ley se establecen ciertos parámetros para poder inscribirse en el registro de empresas MiPyMEs, entre los que se encuentran actividad declarada, valor de los activos, cantidad de empleados o promedio de ventas de los últimos tres períodos, dependiendo del tipo de empresa.

## **Marco teórico**

A continuación se analizan conceptos relacionados a la temática planificación tributaria abordados por diferentes autores, la importancia de las MiPyMEs y la legislación aplicable a las mismas.

La vida en sociedad y la misión que tiene el Estado de alcanzar el bien común originan la necesidad de obtener recursos económicos a través de los tributos para el logro de tal fin (Altamirano, 2012).

Si bien los contribuyentes están obligados a ingresar los tributos al Estado, también cuentan con la posibilidad de recurrir a la planificación tributaria como oportunidad para reducir la carga que estos representan.

Es por eso que, para Contreras Gómez (2016) la planificación tributaria se traduce en el aprovechamiento de los beneficios y deducciones que ofrecen las legislaciones para, de esta manera, minimizar la carga impositiva durante las etapas de la existencia de la organización.

Del mismo modo García (2011) precisó que la planificación tributaria es una herramienta legítima que permite a los contribuyentes optar por la mejor alternativa factible para disminuir la carga fiscal, asesorándose previamente por expertos en materia impositiva, mediante la utilización de diferentes criterios contables y financieros, y el aprovechamiento de regímenes legales específicos.

Por otro lado Haddad (2018) afirmó que la elusión fiscal tiene como objetivo obtener beneficios tributarios acudiendo a los vacíos legales de las normas fiscales, lo que se considera como planificación fiscal agresiva, sin llegar a infringir la ley.

Distinto es en cuanto a la evasión tributaria, que Gorospe Oviedo (2013) definió como un mecanismo de incumplimiento de las obligaciones fiscales, que se realiza con la intención de defraudar a la ley, una vez realizado el hecho imponible que ha generado dicha obligación.

En suma, queda reflejado que en un extremo se encuentra la legítima herramienta de la planificación fiscal, en el extremo opuesto se ubica la evasión fiscal, situándose la elusión fiscal en un lugar confuso, ya que muchas veces el aprovechamiento de los vacíos legales existentes dificulta la posibilidad de diferenciar cuando el contribuyente está intentando aminorar el pago de impuestos de forma lícita o ilícita, como lo aseguró (García, 2011).



Cabe remarcar que si las ventajas de la planificación fiscal son importantes para todo tipo de empresas, sin lugar a dudas lo son para las micro, pequeñas y medianas empresas, que en ocasiones suelen tener una situación de gran vulnerabilidad.

De modo que, tal cual lo expresó Dini & Stumpo (2018), para el reconocimiento de la importancia que representan las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, como pieza fundamental en la composición de la economía de las naciones, y para coadyuvar a que las mismas superen sus dificultades, se han acrecentado durante las últimas dos décadas las tareas legislativas otorgando a estas variados beneficios, a través de regímenes especiales, como modalidades simplificadas de contabilidad, facilitación de trámites a empresas pequeñas, acceso a créditos y beneficios tributarios entre otros.

Asimismo, la normativa aplicable para las MiPyMEs en Argentina parte de la Ley N° 24.467 que promueve su crecimiento y desarrollo, estableciendo políticas e instrumentos de apoyo.

Al mismo tiempo, dicha ley dispone que la autoridad de aplicación creará un registro de empresas MiPyMEs con el objetivo de contar con información actualizada para la acreditación de la condición de MiPyMe ante las autoridades, y emitir el certificado correspondiente.

La obtención del certificado MiPyME es una condición necesaria para poder acceder a los beneficios fiscales otorgados por la Ley N° 27.264 que instaura un tratamiento impositivo especial para estas empresas, entre los que se pueden mencionar, eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta, alícuota reducida para contribuciones patronales, compensación del impuesto al cheque en el pago de ganancias, IVA pago a 90 días y certificado de no retención, planes de pago y flexibilización de embargos.

De lo revisado hasta aquí se puede destacar que los autores mencionados son coincidentes en que la planificación fiscal es una herramienta que se circunscribe a los marcos legales existentes, estableciendo una clara diferencia con la evasión fiscal, quedando la elusión en un lugar intermedio y controvertido.

Se considera justa la acción del contribuyente que intenta aminorar su carga fiscal y lograr un aumento de la rentabilidad optando por el camino de la legalidad, recurriendo a la utilización de la herramienta de planificación tributaria, estableciendo una estrategia al optar por la alternativa más beneficiosa que le ofrece la legislación, no siendo así el caso de quien elige la senda de la ilegalidad por medio de la evasión,

incumpliendo con su obligación de contribuir con el Estado a través del pago de impuestos.

La planificación tributaria es un proceso lícito que puede aplicarse a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o ramo al que pertenezcan, que comienza con un análisis completo de la situación actual en la que se encuentra la organización y de las posibilidades que brinda la legislación vigente, para dar paso luego a la decisión de la mejor alternativa posible que lleve al logro de un ahorro impositivo y como consecuencia de esto a la mejora de la rentabilidad.

Hay que mencionar además que la planificación fiscal como herramienta permite determinar cómo repercute el peso de los diferentes impuestos, establecer un orden para el cumplimiento de las obligaciones para evitar retrasos que generen costos adicionales por sanciones. Permite también aprovechar las oportunidades, beneficios e incentivos de la legislación, siendo para esto necesario el conocimiento acabado de la normativa y un estado de permanente actualización por parte de quién brinde el asesoramiento para llevar adelante esta estrategia.

Es recomendable que el proceso de planificación fiscal comience cuando la organización inicia sus actividades y se sostenga en el tiempo, para evitar desde un comienzo destinar recursos excesivos en el pago de los diferentes tributos.

Para cada empresa se podrá construir un proceso propio de planificación fiscal, ya que cada una tiene características y circunstancias singulares, teniendo en cuenta que siempre habrá obstáculos a superar como la creciente presión impositiva, la complejidad de las leyes y los cambios constantes en la misma.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Se observa la inexistencia de un proceso de planificación tributaria en la organización en combinación con la falta de un asesoramiento adecuado en materia impositiva, situación que se refleja en la visualización de un aumento sostenido en el peso que representan los diferentes tributos en el transcurso de los últimos tres años, especialmente en el ejercicio finalizado en el año 2017, como se observa en las Tablas 2 y 3, que presentan el análisis horizontal absoluto y relativo respectivamente de las cargas fiscales de Man Ser.

Contribuyen negativamente a la falta de planificación fiscal la no contabilización diaria de las operaciones, y no contar con un software específico que permita sistematizar las mismas, lo que impide el rápido acceso a información actualizada y de detalle necesaria tanto para estudiar la realidad de la empresa y delinear las estrategias impositivas, como para realizar los ajustes necesarios ante los cambios que se presenten, especialmente en la legislación impositiva.

### *Justificación del problema*

El desconocimiento de los beneficios existentes en la legislación, y como consecuencia de esto la falta de aprovechamiento de los mismos, sumadas las falencias actuales mencionadas en las debilidades del análisis realizado a través de la matriz FODA en la Tabla 1, conllevan la imposibilidad para la empresa de alcanzar un alivio fiscal necesario en un contexto económico desfavorable de incremento de la presión tributaria, recesión, atraso cambiario e inflación, como se detalló en las amenazas de la misma matriz.

Sostener en el tiempo la falta de implementación de un proceso de planificación tributaria, y la tendencia en aumento de las cargas impositivas, puede traer problemas a la salud financiera de la empresa, transformándose esto en un obstáculo que dificulte o le impida a la misma lograr objetivos de crecimiento, teniendo que destinar excesivos recursos al pago de impuestos.

### *Conclusión diagnóstica*

Se espera que la implementación de esta estrategia de planificación tributaria permita a la compañía atenuar su carga fiscal y revertir la tendencia en aumento de la misma, evitando el peligro que esto representa para su salud financiera, lo que contribuirá a mejorar su rentabilidad.

Asimismo, el ahorro que se obtenga como resultado de la minimización de la carga tributaria permitirá una redistribución de los recursos financieros, pudiendo aplicarse los mismos a la cancelación de otras obligaciones, a la realización de inversiones, o destinarse al logro de diversos objetivos de crecimiento.

Otro rasgo a tener en cuenta, es que también se espera con esta estrategia de planificación tributaria, lograr un orden que permita el establecimiento de un calendario fiscal para el cumplimiento en tiempo y forma de dichas obligaciones, evitando de esta manera retrasos, con el costo adicional que esto conlleva como sanciones, multas o aplicación de intereses.

Se debe mencionar además, que la planificación fiscal como herramienta traerá consigo la ventaja de lograr estudiar anticipadamente el impacto que tienen los diferentes tributos a los que se encuentra obligada la organización, permitiendo esto prever la cuantía de recursos que se deberán disponer para el cumplimiento de estas obligaciones.

Por último, se espera también que implementar este proceso de planificación le permita a la empresa mantenerse actualizada sobre los diferentes beneficios e incentivos fiscales que ofrece la legislación vigente, para poder determinar la alternativa más conveniente en cuanto al pago de impuestos.

## **Plan de implementación**

En adelante se realiza una propuesta de planificación tributaria para implementar en la empresa Mar Ser SRL, cuya meta es aliviar su carga fiscal e incrementar su rentabilidad como se ha planteado en el objetivo general de la introducción del presente trabajo. Para el logro de dicho propósito se detallarán el alcance, los recursos, actividades y tiempo necesarios. Por último se incorporarán indicadores que permitan medir y evaluar al finalizar el período de tiempo en que se extienda el plan de implementación si se ha llegado al resultado esperado.

### *Alcance*

El plan de implementación de planificación tributaria alcanzará a la gerencia y el área administrativa de la empresa Man Ser SRL ubicada en la ciudad de Córdoba.

Dicho plan será puesto en marcha en julio de 2020 y tendrá una duración de 12 meses.

El presente trabajo abarca la temática impositiva y la planificación tributaria como herramienta y estrategia para el logro de un ahorro en la carga fiscal, como forma de contribuir a la maximización de la rentabilidad

Se utiliza una metodología mixta, es decir, una combinación de análisis de tipo cualitativo y cuantitativo, en concordancia con los objetivos propuestos.

En el análisis de la información suministrada para el estudio del caso, se ha encontrado la limitante de la escasez de datos. No se tuvo acceso a la posibilidad de revisión de documentación de la empresa relacionada con cuestiones impositivas, como declaraciones juradas de los diferentes tributos, extractos bancarios, por lo que se trabaja con los importes de los estados financieros. Por tal motivo, en caso de ser necesario se incorporarán supuestos para suplir dicha falta de información, y poder arribar a las conclusiones necesarias.

### *Recursos involucrados*

Para la puesta en marcha del plan de implementación son necesarios determinados recursos, entre ellos materiales, financieros, humanos, entre otros. A continuación se enumeran los elementos que serán utilizados en las distintas actividades que forman parte de dicho plan. Algunos de estos recursos ya se encuentran disponibles en la organización, mientras que otros deberán ser adquiridos o incorporados.

Los recursos a utilizar serán:

Normativa fiscal para ser estudiada e interpretada, como leyes, decretos reglamentarios, resoluciones.

Personal administrativo ya perteneciente a la organización, que se encargará a través del software contable y de gestión de facturar, generar reportes, liquidar impuestos, realizar registraciones contables, para producir información sobre las operaciones de la empresa, de la cual se nutrirá el proceso de planificación tributaria.

Incorporación de un contador que concurra a la empresa, quien se encargará de analizar la información relativa a los tributos, la normativa y regímenes impositivos aplicables, definirá la alternativa impositiva más beneficiosa, realizará las tareas necesarias para la puesta en marcha de la planificación tributaria y las relativas al seguimiento de la implementación del plan.

Un espacio físico, que deberá contar con escritorios, sillas, impresora, elementos varios de librería, computadoras con conexión a internet, para que tanto el contador como el personal administrativo puedan desempeñar sus tareas.

Incorporación de un software contable y de gestión en la nube, a través de un abono mensual, que permita la registración y automatización de las operaciones a medida que se producen, para generar información oportuna y de calidad. Dicho costo mensual incluye instalación, actualización, soporte remoto y el acceso en simultáneo de los diferentes usuarios a las herramientas que brindan los módulos que componen el software. Una de las ventajas de esta modalidad, es que se puede acceder a la información necesaria en cualquier momento, en cualquier lugar y por medio de cualquier dispositivo.

Capacitación del personal administrativo perteneciente a la empresa realizada por el contador para la registración de las operaciones, generación de reportes, mediante la utilización del software.

Sala de reuniones o espacio similar que permita al contador brindar una charla informativa a quienes toman las decisiones en la organización y al personal administrativo, para transmitir la importancia de la planificación tributaria y las etapas a seguir durante la implementación del plan.

A continuación se incluye un presupuesto con el valor de los recursos a ser adquiridos o incorporados para la implementación y seguimiento del plan. Los mismos se separan en importes iniciales para dar comienzo a las actividades, e importes mensuales para la continuidad del plan.

Los honorarios del contador se presupuestan en base al valor módulo establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba fijado en \$1.570 por la Resolución 74/19 que contiene los aranceles indicativos para servicios profesionales.

*Tabla 4*  
*Presupuesto*

<b>Detalle</b>	<b>Importe inicial</b>	<b>Importe mensual</b>
Honorarios contador por análisis de información de la empresa, de la normativa, y por diseño de la planificación tributaria 10 Módulos	\$15.700,00	
Honorarios contador para capacitación al personal administrativo 10 Módulos	\$15.700,00	
Honorarios contador por seguimiento del plan de implementación 5 Módulos		\$7.850,00
Software contable – Plan Full mensual		\$3.780,00
<b>Total</b>	\$31.400,00	\$11.630,00

*Elaboración propia*

*Actividades específicas*

Durante el desarrollo del plan de implementación deberán llevarse a cabo una serie de actividades, las cuales se describen a continuación:

Análisis de la documentación e información de la empresa, que permita conocer su situación actual con respecto a los diferentes tributos, como monto de sus obligaciones, agenda de vencimientos, existencia de retrasos o incumplimientos.

Estudio e interpretación de la normativa en materia fiscal, regímenes especiales aplicables, como el marco regulatorio de la Pequeña y Mediana Empresa Ley N° 24.467, Programa de Recuperación Productiva y los beneficios que otorga la Ley N° 27.264.

Definición de la estrategia impositiva más adecuada a la situación particular de la empresa, y los beneficios fiscales a solicitar, en base a la información y la normativa analizada.

Constatar el cumplimiento de los requisitos que se solicitan para poder obtener el certificado MiPyME y acceder a los beneficios fiscales como tener Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT), clave fiscal nivel 2 o superior, estar inscripto en el régimen general, estar adherido a trámites a distancia (TAD), tener presentadas las declaraciones juradas de IVA y cargas sociales de los últimos tres ejercicios.

Proceder al encuadre de la empresa como PyME, para lo cual se debe calcular el promedio de las ventas de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, los impuestos internos de corresponder y deduciendo hasta el 75% de las exportaciones. Se observa en los estados financieros de Man Ser, los importes de las ventas anuales de los últimos tres ejercicios:

*Tabla 5*  
*Total de ventas anuales Man Ser SRL*

<b>Total de ventas del ejercicio</b>		
31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
\$230.265.479,10	\$285.331.848,88	\$328.857.647,78

*Elaboración propia*

Una vez realizado este cálculo se obtiene un valor promedio de ventas de \$281.484.991,90 lo que permite establecer que la empresa queda categorizada como empresa mediana tramo 1, según los parámetros establecidos en la Resolución 563/2019 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.

*Tabla 6*  
*Valores límites de ventas totales anuales para categorización de empresas*

<b>Categoría</b>	<b>Sector de actividad</b>				
	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
<b>Pequeña</b>	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
<b>Mediana tramo 1</b>	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
<b>Mediana tramo 2</b>	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

*Fuente: Resolución 563/2019 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa*

Solicitud del certificado MiPyME, ingresando al sitio web de AFIP, con CUIT y clave fiscal, seleccionando la opción PyMEs solicitud de categorización y/o beneficios, y completando el formulario 1272. El mismo estará vigente desde su emisión hasta el último día del cuarto mes posterior al cierre del ejercicio. Para renovar el certificado era necesario recategorizar a la empresa durante el transcurso de ese mes, pero actualmente la renovación será automática, siempre que la empresa tenga presentadas las declaraciones juradas de IVA y cargas sociales de los últimos tres ejercicios.

Solicitud del beneficio de pago de IVA a 90 días, el cual puede realizarse en el mismo momento en que se completa el formulario 1272. Una vez aprobado este



beneficio las presentaciones de declaraciones juradas deberán continuar realizándose de forma mensual, mientras que el pago del tributo se realizará en forma trimestral.

Para poder solicitar el certificado de no retención de IVA, las empresas medianas tramo 1, como es el caso de Man Ser, necesitan tener saldo de libre disponibilidad durante dos períodos fiscales consecutivos, y además deben tener saldo de libre disponibilidad en la última declaración jurada vencida equivalente al 10% del promedio del impuesto determinado en las declaraciones juradas de los últimos 12 períodos fiscales. La empresa no puede acceder a este beneficio, pero podrá hacerlo en un futuro si se cumplen los requisitos estipulados.

Una vez que se cuente con el certificado MiPyME la empresa podrá acceder al beneficio de alícuota reducida para contribuciones patronales que será del 18%, ya que las empresas que no cuenten con dicho certificado deberán tributar a una alícuota del 20,4%. El mínimo no imponible será de \$7.003,68 por cada empleado.

Por ser una empresa industrial categorizada como mediana tramo 1, la misma podrá compensar en el pago de impuesto a las ganancias el 60% del impuesto a los créditos y débitos bancarios.

Eliminación del impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, una vez que la empresa se encuentra registrada como PyME y cuenta con el respectivo certificado, ya no pagará ni presentará la declaración jurada de dicho impuesto.

Adhesión a la moratoria para PyMEs, para lo cual será requisito contar con el certificado MiPyME. Se incluyen deudas de obligaciones tributarias y de los recursos de la seguridad social vencidas hasta el 30/11/2019 inclusive. El plan ofrece exención y condonación de multas e intereses resarcitorios y punitivos, hasta 60 cuotas para aportes de la seguridad social y 120 cuotas para las demás obligaciones, a una tasa de interés fija del 3% mensual para las primeras 12 cuotas, y una tasa variable para las restantes cuotas. La fecha límite de ingreso a la moratoria es el 30/6/2020 por lo que la empresa no podrá acceder a este plan de regularización de deudas, a menos que en el futuro se produzca una prórroga de la fecha de ingreso.

Capacitar al personal administrativo para el aprendizaje de la utilización del software contable, en cuanto a facturación, registraciones contables, generación de reportes, liquidaciones mensuales, que permita ganar eficiencia en la realización de estas tareas y generar información oportuna. Dicha capacitación será brindada por el contador.

Charla informativa realizada por el contador con la finalidad de explicar tanto a quienes toman las decisiones en la empresa como al personal administrativo como se llevará adelante el plan de implementación, planteando las tareas y etapas que componen dicho proceso.

Seguimiento mensual por parte del contador para verificar que todo se realice de acuerdo a lo establecido en la implementación del plan.

### *Marco de tiempo*

A continuación se expone mediante un diagrama de Gantt la secuencia de tiempo en la que se realizarán las diferentes actividades que componen el plan de implementación:

*Figura 1*  
*Diagrama de Gantt*

<b>Actividad</b>	<b>Meses</b>											
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Análisis de información de la empresa	■											
Estudio de normativa fiscal	■											
Definición de estrategia fiscal	■											
Constatar cumplimiento de requisitos para solicitar certificado MiPyME	■											
Encuadre de la empresa como PyME	■											
Solicitud de certificado PyME	■											
Solicitud de beneficios fiscales	■											
Capacitación al personal administrativo		■										
Charla informativa	■											
Seguimiento del plan de implementación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Elaboración propia*

### *Evaluación o medición de la propuesta*

Se proponen las siguientes alternativas de medición para, una vez transcurridos doce meses, al momento de la finalización del plan de implementación, poder establecer si se han cumplido los objetivos deseados, especialmente el de obtener el logro de un ahorro en las cargas fiscales de la empresa.

En el caso de la compensación en el pago de impuesto a las ganancias del 60% del impuesto al cheque, se observa que dicho impuesto a las ganancias determinado sin acceder a este beneficio es de \$ 7.063.557,91. Si la empresa hubiese estado registrada como PyME hubiera podido tomar como pago a cuenta el 60% del impuesto al cheque

de ese ejercicio, que asciende a un monto de \$ 3.285.536,28, quedando de esta manera el impuesto a las ganancias en un valor de \$3.778.021,63 lo que representa un 46,51% menos en el pago de dicho impuesto.

Por otro lado, con respecto a las contribuciones patronales, la remuneración bruta determinada para un trabajador mensualizado, establecida en el Convenio Colectivo de Trabajo de Metalúrgicos 260/75 es de \$25.347,21 para la categoría técnico de primera. Si se toma esta remuneración bruta como valor modelo, al cual detraer el mínimo no imponible de \$7.003,68, se obtiene un valor de \$18.343,53, al que se le aplica la alícuota reducida del 18% al contar con el certificado MiPyME, lo que da un valor de contribuciones patronales de \$ 3.301,83. Si no se cuenta con el certificado MiPyME se aplica una alícuota de 20,4% lo que arroja un valor de \$ 3.742,08. Si se multiplican estos importes por los 30 empleados que tiene Man Ser, y luego por 12 meses, se llega a una estimación del el ahorro mensual y anual respectivamente, que representa la posibilidad de aplicar la alícuota reducida del 18% de contribuciones patronales.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de medición de resultados:

*Tabla 7*  
*Cuadro comparativo de medición de resultados*

Detalle	Medición anterior a la implementación			Medición posterior a la implementación		
	Sin beneficios MiPyME	Con beneficios MiPyME	Ahorro	Sin beneficios MiPyME	Con beneficios MiPyME	Ahorro
Impuesto a las ganancias	\$7.063.557,91	\$3.778.021,63	\$3.285.536,28			
Contribuciones patronales	\$ 3.742,08	\$ 3.301,83	\$440,25			
Contribuciones patronales por mes	\$112.262,40	\$99.054,90	\$13.207,50			
Contribuciones patronales por año	\$1.347.148,80	\$1.188.658,80	\$158.490			

*Elaboración propia*

El impacto de estos beneficios podrá medirse de la misma manera que se observa en la tabla 7 al finalizar el plan de implementación, determinando si se obtuvo un ahorro.

En cuanto al diferimiento en el pago de IVA a 90 días, lo que proporciona dicho beneficio es la posibilidad de contar con un período de tiempo adicional para cumplir

con el pago de este impuesto, evitando los inconvenientes financieros que se generan cuando se tiene que ingresar el monto del mismo y aun no se han cobrado las ventas.

Por otra parte, si la empresa cuenta con los recursos para afrontar el pago de este impuesto, el diferimiento del mismo le otorga la posibilidad de aplicar esos recursos en otras cuestiones, o de realizar alguna inversión a corto plazo, como por ejemplo un plazo fijo.

## Conclusiones y recomendaciones

En el recorrido realizado al llevar a cabo el presente trabajo se determina la situación actual de la empresa Man Ser SRL, haciendo foco en las cuestiones tributarias, detectándose un aumento constante y sostenido de los diferentes impuestos con el peligro que esto representa, como consecuencia de un deficiente asesoramiento y de la inexistencia de un proceso de planificación fiscal, estableciéndose como objetivo, para subsanar dicho problema, diseñar una planificación tributaria que permita lograr disminuir la carga impositiva y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Se concluye, a través del estudio realizado, que la planificación fiscal es una herramienta estratégica que permite a la empresa reducir considerablemente el pago de impuestos dentro de los marcos legales, a través del aprovechamiento de los beneficios e incentivos que ofrece la legislación, para lo cual es necesario contar con el adecuado asesoramiento por parte de un profesional idóneo, comprometido con una actualización constante, debido a los vertiginosos cambios que suelen presentarse en materia impositiva.

La importancia de la planificación tributaria también es respaldada por los antecedentes analizados y por los autores incluidos en la construcción del marco teórico de este trabajo.

Además, se determina que dicha estrategia de planificación tributaria trae numerosas bondades, no solo la reducción de los costos impositivos y el consecuente aumento de la rentabilidad, aspectos fundamentales para poder subsistir en un entorno sumamente competitivo y con una creciente presión tributaria, sino también el logro de un orden, evitando los costos extraordinarios que surgen como consecuencia de incumplimientos, la posibilidad de tener conocimiento previo del efecto que generan los diferentes tributos, y determinar que recursos se requerirán para afrontar dichas obligaciones, evitando que se destinen montos excesivos en el pago de impuestos.

Si bien no existe un modelo único a seguir, para cada empresa debe diseñarse una planificación tributaria a medida, respetando determinados pasos para el establecimiento de este proceso de acuerdo a sus características, necesidades, circunstancias y al contexto en el que desenvuelve la misma.

Como recomendación se menciona que el ahorro logrado con la implementación de esta estrategia de planificación fiscal podrá incrementarse

sosteniendo este proceso en el tiempo, dotándolo de la necesaria flexibilidad para adaptarse a los cambios que se presenten.

Con respecto a la incorporación del software contable y de gestión bajo la modalidad de servicio en la nube, existe la posibilidad de escalar a un plan que se desarrolle a medida, que cuente con las funcionalidades adaptadas a las necesidades de la empresa, y con capacitación periódica para el logro de mayor eficiencia, realizando previamente el pertinente análisis costo beneficio.

Se recomienda también para un futuro estudio, el análisis de otras oportunidades de ahorro impositivo para la empresa que no han sido incluidas en este trabajo, como la factura de crédito electrónica, la posibilidad de acceso a la moratoria para PyMEs en el caso de que se prorrogue el período de ingreso a la misma.

Otra posibilidad de ahorro para la empresa que puede ser incluida en un posterior estudio es el Régimen de Promoción Industrial de la Provincia de Córdoba, que a través de la Ley N° 9727 promueve el desarrollo, competitividad e innovación de las empresas industriales de dicha provincia, otorgando la posibilidad de obtener exenciones y reducciones en impuestos como ingresos brutos, impuesto inmobiliario e impuesto de sellos, como así también subsidios en mano de obra y energía eléctrica, siendo necesario para el acceso a estos beneficios la implementación de determinados proyectos de modernización, innovación, protección del medio ambiente, sistemas de calidad, inversión en activos fijos entre otros.

Por último, fuera del área impositiva, es recomendable el análisis de alternativas para solucionar la sobrecarga de actividades observadas en los miembros de mayor jerarquía de la organización, y con respecto al aprovechamiento de oportunidades, el estudio de la posibilidad de ganar mercados generando nuevas unidades de negocio o a través de la exportación.

## Referencias

- AFIP. (2020). *www.afip.gob.ar*.
- Altamirano, A. (2012). *Derecho tributario. Teoría general*. Argentina: Marcial Pons.
- Aramburu, R. (2016). *Impacto de beneficios fiscales en Pymes localizadas en el distrito económico de CABA. El caso Distrito de las Artes*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de estudios de Posgrado, CABA.
- Arvey, A. F. (2017). *Planeación tributaria en la empresa SOILMEC Colombia SAS en el impuesto de renta de acuerdo con la Ley 1819 para los años 2017 - 2018*. Universitaria Agustiniiana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá. Recuperado el 7 de Abril de 2020
- Banco Central de la República Argentina. (2020). *www.bcra.gov.ar*.
- Cancillería Argentina. (2020). Recuperado el 13 de Abril de 2020, de *www.cancilleria.gob.ar*.
- Contreras Gómez, C. (2016). *Planificación Fiscal. Principios, metodología y aplicaciones*. Centro de Estudios Ramón Areces SA.
- Convenio Colectivo de Trabajo Metalúrgicos 260/75. (2020). *www.uom.org.ar*.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MiPyMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: CEPAL.
- Dini, M., Rovira, S., & Stumpo, G. (2014). *Una promesa y un suspirar. Políticas de innovación para PyMEs en América Latina*. CEPAL. Recuperado el 5 de Abril de 2020
- García, M. (2011). *Planificación fiscal*. AFIP, Buenos Aires.
- Gorospe Oviedo, J. I. (2013). *Derecho Financiero y Tributario. Parte general. Esquemas y resúmenes*. Dykinson.
- Haddad, J. E. (2018). *Ley Penal Tributaria Comentada*. Abeledo Perrot.
- Huamán, M. D., & Montenegro, J. E. (2017). *Planeamiento tributario y rentabilidad en la empresa distribuidora de repuestos y lubricantes Nuevo Tiempo SAC, Jaén 2017*. Universidad Señor de Sipán, Jaén.
- Inti. (2020). *www.inti.gob.ar*. Recuperado el 13 de Abril de 2020
- Ley N° 9.727 Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs. (2009). *www.cba.gov.ar*.

- Ley N° 24.467 Pequeña y Mediana Empresa. Marco Regulatorio. (1995).  
[www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).
- Ley N° 27.264 Programa de Recuperación Productiva. (2016). [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).
- Ministerio de Trabajo. (2020). [www.trabajo.gob.ar](http://www.trabajo.gob.ar). Recuperado el 13 de Abril de 2020
- Montero, C. (2015). *La planificación tributaria como herramienta dirigida a optimizar la carga fiscal en las retenciones del impuesto al valor agregado en la empresa Leoptica CA*. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado el 7 de Abril de 2020
- Resolución 563/2019 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. (2019).  
[www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).
- Resolución 74/19 Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (2019).  
[www.cpcecba.org.ar](http://www.cpcecba.org.ar).
- Rojas, J. (2015). *Financiamiento público y privado para el sector PyME en la argentina*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
- Sanchez, I. (2013). *Planificación fiscal*. Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Recuperado el 8 de Abril de 2020