

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Planificación Tributaria

**Implicancias Tributarias de las Operaciones Internacionales
del Grupo Ledesma**

Autor: Sosa, Alfredo Julio

DNI: 24.754.696

Legajo: VCPB22747

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2021

Resumen

Las operaciones de los Grupos de Empresas Multinacionales se encuentran en el foco de las Administraciones Tributarias y Organismos Multilaterales por ser una vía para el traslado de beneficios entre las distintas jurisdicciones que intervienen en la operatoria. La utilización de tecnicismos en los distintos sistemas fiscales por parte de los contribuyentes socaba las bases imponibles generando pérdidas en la recaudación de las Administraciones Tributarias. El advenimiento del Plan de Acción contra la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios de la OCDE ha propiciado la integración de las políticas fiscales internacionales para evitar los esquemas nocivos que utilizan las citadas ventajas con el único propósito de reducir el cumplimiento fiscal. Bajo este contexto, la normativa argentina no ha quedado relegada de las tendencias en materia de fiscalidad internacional. En este trabajo se realiza un análisis del impacto de la normativa argentina sobre las operaciones internacionales, tomando como objeto de estudio la financiación *offshore* y la exportación de productos primarios del grupo empresarial argentino Ledesma en el periodo 2021 y proponiendo la implementación de la planificación estratégica de su operatoria. En el plan de implementación, se observa una alta complejidad en los requerimientos de información solicitados por la Administración Tributaria y la relevancia de la aplicación de un análisis *ex ante* de la incidencia fiscal de los precios de transferencia.

Palabras clave: planificación, fiscalidad, finanzas.

Abstract

The operations of the Groups of Multinational Companies are in the focus of the Tax Administrations and Multilateral Organizations as they are a means for the transfer of benefits between the different jurisdictions that intervene in the operation. The use of technicalities in the different tax systems by taxpayers, undermines the tax bases, generating losses in collection by the Tax Administrations. The issuance of the OECD Action Plan against Erosion of the Tax Base and Profit Shifting has led to the integration of international tax policies to avoid harmful schemes that use the aforementioned advantages for the sole purpose of reducing tax compliance. In this context, Argentine regulations have not been relegated to trends in international taxation. In this paper, an analysis of the impact of Argentine regulations on international operations is carried out, taking as object of study the offshore financing and the export of primary products of the Argentine business group Ledesma in the 2021 period and proposing the implementation of the strategic planning of his surgery. In the implementation plan, a high complexity in the information requirements requested by the Tax Administration and the relevance of applying an *ex-ante* analysis of the tax incidence of transfer prices is observed.

Keywords: planning, taxation, finance.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación	4
<i>Análisis de contexto</i>	9
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Análisis FODA</i>	11
<i>Análisis de fuerzas de Porter</i>	12
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	13
<i>Análisis específico desde la óptica impositiva</i>	13
Marco Teórico	14
<i>Planificación fiscal, economía de opción, evasión y elusión</i>	14
<i>Las operaciones internacionales en el sistema tributario argentino</i>	16
<i>Justificación del problema: la planificación tributaria como estrategia</i>	18
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	19
Plan de implementación	19
<i>Alcance de la propuesta</i>	19
<i>Acciones específicas</i>	23
<i>Tareas y marco temporal</i>	26
<i>Medición de la propuesta</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexo I	38
Anexo II	39
Anexo III	40
Anexo IV	44
Anexo V	45
Anexo VI	46

Introducción

Con el avance de la globalización, las entidades que internacionalizaron su actividad, han agudizado la utilización de mecanismos de planificación tributaria internacional o planificación fiscal internacional, desarrollando ciertas conductas ajustadas o no a derecho, que afectaron la recaudación y potestad recaudatoria de los países, lo cual generó una preocupación generalizada. Las diferentes Administraciones tributarias han establecido controles para evitar las prácticas que alteran la aplicación de impuestos en base a técnicas de desvío de beneficios mediante precios de transferencia, extracción de beneficios mediante intangibles y servicios, distribución de beneficios mediante cambios de residencia o liquidación de sucursales, entre otros, y la planificación tributaria basada en tratados de doble imposición (Mallol, 1999).

Gómez Sabaini y Morán, (2020), destacan que los organismos multilaterales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), consideran que la planificación tributaria, puede atentar la legitimidad de los sistemas tributarios, traduciéndose en menores tasas efectivas de imposición en el país donde se generan las utilidades.

Por su parte, la Organización del Comercio para el Desarrollo Económico (OCDE), otro organismo multilateral, ante la creciente utilización de planificaciones nocivas, publicó sus directrices de precios de transferencia, consideradas internacionalmente instrumentos de *soft law*, y el desarrollo del proyecto para evitar la Erosión de la Base imponible y Traslado de Beneficios o BEPS, por sus siglas en inglés (Sánchez Archidona, 2017).

La normativa argentina receptó diversas recomendaciones tendientes a evitar o minimizar la planificación internacional fiscal nociva del citado proyecto BEPS en la última reforma impositiva instrumentada a través de la Ley 27.430 (González, 2018).

Más allá de las razonables preocupaciones que los Organismos Multilaterales y las Administraciones Tributarias, Ortega Giménez y Espinosa Piedecausa, (2015), consideran variadas las causas por la cuales los contribuyentes internacionalizan su actividad, no implicando principalmente un objetivo tributario o fiscal, por ejemplo, el Instituto de Estudios Fiscales (IEF) (2007) sostiene que, desde un punto de vista empresarial, la internacionalización de operaciones, se determina por criterios económicos destinados a lograr una mayor dimensión, aumentando las ventas, abriendo nuevos mercados, y/o

estructurando la producción de tal manera que disminuyan los costos, entre los que podrían estar incluidos los tributos.

A lo expuesto se debe incluir la conclusión arribada por González y Rosado Haro (2018), en relación a que una falta de planificación tributaria internacional puede generar una doble imposición, convirtiendo una oportunidad de negocio en una carga tributaria superior al margen de ganancia esperado, haciendo a la gestión estratégica de la planificación tributaria internacional una actividad relevante para cualquier empresa multinacional.

En tal temática, varios trabajos han abordado el impacto de la planificación tributaria como herramienta de aplicación tanto en operaciones locales como internacionales, por ejemplo, el trabajo de Samaniego Pàmies (2020) ha abordado la planificación fiscal de los grupos internacionales desde la óptica abusiva o nociva de su aplicación, estudiando la transferencia de propiedad intelectual intragrupo en el caso Alphabet Inc., recalando la dificultad para comprender la complejidad legal de los entramados fiscales empleados para eludir impuestos. Por su parte, Martí Antón (2021) realiza un estudio sobre la planificación fiscal internacional sobre una empresa PyME, identificada con el código AAA, perteneciente al sector de servicios de software en España, analizando un eventual traslado de la matriz a Irlanda concluyendo que los beneficios fiscales irlandeses no se encuentran reservados solo para grandes multinacionales.

A nivel regional, podemos mencionar a Vega Villanueva (2018) quien concluye en su análisis sobre las operaciones internacionales de la empresa peruana Distribuidora Surati S.A.C., que los precios de transferencia influyen en la planificación tributaria, por lo que debe seleccionarse de manera correcta y racional aquella opción tributaria lícita que ocasione un ahorro fiscal o la mayor rentabilidad financiera. En Ecuador, Bosque Cumbal (2019), concluye que la aplicación de la planificación tributaria en el sector de exportación de chocolate, compuesto por 25 empresas, permite utilizar beneficios e incentivos tributarios específicos sin que ello represente riesgos legales, mientras que Vaca Vargas (2018), prueba que la aplicación correcta de la planificación en el sector comercial automotor basado en el estudio de caso del concesionario automotriz General Motor S.A. reduce los recursos destinados al impuesto a la renta, mejorando la liquidez y el flujo de caja.

A nivel local, podemos encontrar el desarrollo comparativo de Agú (2019) quien plantea la planificación fiscal como un subproceso dentro de la planificación gerencial,

aplicando distintos escenarios de inversión basados en flujos de fondos proyectados, para una potencial explotación agropecuaria radicada en el norte de la Provincia de Santa Fe, concluyendo que no debe inferirse que, la sola existencia de incentivos fiscales, necesariamente implicará mayores rendimientos.

En el presente trabajo se analizó la situación particular del Grupo Ledesma, quien presenta operaciones transfronterizas financieras vinculadas y transacciones comerciales que pueden estar sujetas al marco regulatorio impositivo de los precios de transferencia. El Grupo que tiene como objetivo transformarse en una compañía de clase internacional aplicando una estrategia enfocada hacia los mercados y productos en los que opera habitualmente, para balancear riesgos y garantizar competitividad internacional, debe aplicar una estrategia de internacionalización que considere el impacto impositivo y se encuentre dentro de los límites de licitud de la normativa local y extranjera, labor que Mejia Batlle (2020), le asigna al asesor tributario en el rol de planificador fiscal.

Por lo hasta aquí expuesto, a juicio del autor, queda justificada la importancia del tema que motiva el interés de este trabajo, cuyo objetivo general se limita al análisis de las implicaciones tributarias de las operaciones internacionales del Grupo Ledesma, importante grupo agroindustrial argentino cuya empresa madre es Ledesma SAAI, CUIT 30-50125030-5, constituida en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los efectos de reducir el riesgo fiscal, morigerando la eventual carga tributaria del impuesto a las ganancias en el periodo 2021 y siguientes, dentro de lo normado en la legislación tributaria argentina, evitando figuras de elusión o evasión, siendo sus objetivos específicos los siguientes:

1. Analizar la organización del negocio y la cadena de valor, la situación fiscal, tributaria y la estructura del grupo en el contexto internacional.
2. Interpretar la normativa legal vigente aplicable a operaciones internacionales para evitar maniobras de evasión y elusión fiscal.
3. Definir la incidencia del Impuesto a las Ganancias en las operaciones internacionales, anticipando posibles efectos impositivos.
4. Proponer diferentes estrategias para reducir la carga tributaria dentro de los parámetros legales, cumpliendo con las obligaciones pertinentes evitando el sobre costo en el cumplimiento fiscal.

Es importante mencionar que, en Argentina, como en otros países de Latinoamérica el régimen impositivo no contempla el concepto de Grupo de Compañías, como sujeto especial impositivo (García Cozzi, 2013), sin embargo, el alcance de este trabajo es general a las operaciones internacionales del grupo y no específico a sus entidades integrantes. Se dejará para futuros trabajos el estudio de las mejores opciones de gestión de internacionalización que pudieran aplicarse a la estructura comercial del Grupo y su implicancia fiscal.

Análisis de Situación

El Grupo Ledesma es un conjunto de entidades agro industriales que lidera el mercado local de producción y comercialización de azúcar que emplea a más de 7.000 personas y cuya sociedad controlante es Ledesma SAAI, quien consolida la información financiera de las sociedades, Bio Ledesma S.A.U., Ledesma Frutas S.A.U., Bridgeport Investments LLC (sociedad constituida en Delaware, EUA) y Castinver S.A.U. las cuales controla al 100%. El Grupo opera en el país desde 1908 desarrollando una amplia gama de actividades agrícolas e industriales, siempre bajo el control de accionistas argentinos. En la actualidad, la familia Blaquier posee aproximadamente el 90% del capital social, mientras que el 10% restante se encuentra en poder de accionistas minoritarios.

Las operaciones más significativas del Grupo Ledesma se encuentran situadas en las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y San Luis. La estrategia de negocio se basa en el agregado de valor a partir de la transformación de la producción primaria, de caña de azúcar en el noroeste y de granos en la pampa húmeda, en productos de mayor complejidad y elaboración, con la mejor tecnología disponible, incluyendo desarrollos tecnológicos propios. Para ello cuenta con fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, celulosa y papel, planta de empaque de frutas, planta de jugos concentrados, y planta de aceites esenciales, un edificio central en Buenos Aires, cosechadoras, plantadoras y equipamiento para generación de biomasa y una planta de generación de electricidad. Las operaciones se dividen en cuatro grandes negocios: Azúcar y Alcohol, Papel y Artículos de Librería, Frutas, Jugos y aceites esenciales y Agropecuario. La Tabla 1, expone los ingresos relativos por actividad de los

periodos bianuales 2018-2019 y 2019-2020, a los fines de dimensionar la explotación de Ledesma.

Tabla 1

Proporción de ventas consolidadas por negocio

Actividad	2018-2019	2019-2020
Azúcar y Alcohol	42,7%	49,0%
Papel	35,6%	29,4%
Frutas y Jugos	16,0%	13,3%
Agropecuario	5,7%	8,3%

Fuente: Elaboración propia según Informe de sostenibilidad de Ledesma (2020d) y Prospecto de actualización y prórroga de Ledesma (2020b).

A pesar de su alta participación en las ventas del grupo, las actividades relacionadas con la caña de azúcar y frutícola, presentan una baja en su rentabilidad en el trienio 2017-2019, mientras que aquellas relacionadas con el sector agropecuario sufrieron un fuerte crecimiento relativo en el mismo periodo (Ledesma, 2020b), como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Resultados netos por actividad 2017-2019

Actividad	2019	2018	2017
Azúcar y Alcohol	7%	7%	15%
Papel	8%	0%	4%
Frutas y Jugos	2%	3%	-19%
Agropecuario	40%	21%	6%

Fuente: Elaboración propia en base al Prospecto de actualización y prórroga de obligaciones negociables de Ledesma. Su cálculo corresponde a la relación ganancia neta / ingresos por ventas para cada segmento. No incluye resultados financieros, por servicios, por propiedades de inversión e impuesto a las ganancias.

Los ingresos consolidados de los periodos fiscales 2017-2019, muestran un aumento sostenido, tal como se expone en la Tabla 3.

Tabla 3

Ingresos consolidados de actividades ordinarias (en miles de pesos)

	2019	2018	2017
	19.929.355	18.503.775	10.689.358

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables Consolidados Ledesma. Los ejercicios consolidados 2018 y 2019 fueron corregidos por inflación.

Sin embargo, como se puede observar en la Tabla 4, los resultados de las operaciones continuadas por el periodo 2017-2019 de los estados financieros consolidados muestran pérdida en los tres periodos fiscales.

Tabla 4

Resultados consolidados por operaciones continuadas (en miles de pesos)

	2019	2018	2017
Ganancia Operativa	1.815.589	889.215	725.741
Pérdida Neta	(1.686.941)	(1.200.018)	(122.301)
EBITDA	2.652.068	1.659.680	914.942

Fuente: Elaboración propia según Estados Contables Consolidados Ledesma.

Por su parte, el EBITDA consolidado muestra un crecimiento sostenido, sin embargo, debe considerarse que no refleja los gastos por intereses, la ganancia o pérdida financiera generada por activos y pasivos, el impuesto a las ganancias, la depreciación y amortización, los cuales son una parte necesaria y corriente de los costos de Ledesma, otros impuestos a las ganancias y gastos, cambios o requerimientos de efectivo para capital de trabajo. La Tabla 5, expone los costos financieros netos que revierten la utilidad operativa.

Tabla 5

Costos financieros netos (en miles de pesos)

	2019	2018	2017
	3.822.505	2.908.537	956.574

Fuente: Elaboración propia según Estados Contables Consolidados de Ledesma.

A partir de la información financiera consolidada comparada de los ejercicios 2019 y 2018 expresados en moneda constante al 31 de diciembre de 2019 se procedió a calcular algunos índices relevantes expuestos en la Tabla 6.

Tabla 6

Índices financieros

Índice	2019	2018	2017
Liquidez corriente	0,98	1,37	1,29
Solvencia del PN	0,45	0,52	0,21
Inmovilización del Capital	0,44	0,40	0,34
Rentabilidad del PN	-28%	0%	-9%

Fuente: Elaboración propia según Estados Contables Consolidados Ledesma. La liquidez corriente se calculó como relación del Activo corriente sobre el Pasivo corriente. La solvencia se calculó como relación del PN sobre el Pasivo total. La inmovilización del capital se calculó como la razón del Activo no corriente sobre el Activo total y la Rentabilidad del patrimonio neto como la relación entre los Resultados netos y el Patrimonio neto.

En base a lo analizado, Ledesma se encuentra con falta de liquidez, contando con una cantidad relevante de activos de baja disponibilidad constituida por sus campos y fábricas. La entidad es consciente que ante un cambio repentino en las condiciones económicas o del negocio, se verá impedida de obtener fondos de bienes afectados a procesos productivos en un menor tiempo del que requiere su enajenación (Ledesma, 2020a).

Según Ledesma (2020c), la entidad arrojó una ganancia neta en 2020 por operaciones continuadas después de impuestos, de \$735.891.- en miles, que si bien representa solo un 2,6% sobre las ventas, refleja una mejora importante respecto de la pérdida de \$2.423.174.- en miles, registrada en el ejercicio económico anterior, producto de la combinación de una sensible reducción de los costos financieros, el efecto positivo de diversas iniciativas de productividad e innovación enmarcadas dentro del proyecto Génesis XXI, plan estratégico a 10 años para la transformación integral de la compañía, el cual se encuentra en etapa de optimización, paso previo a la fase de crecimiento.

Adicionalmente, al cierre del ejercicio económico 2020 Ledesma presenta una deuda financiera neta de miles de \$ 11.524.662. El 67% de ese endeudamiento se encuentra denominado

en dólares y el 33% restante en pesos. Solo el 9% de la deuda denominada en moneda extranjera está cubierta con derivados financieros por lo que el porcentaje expuesto a subas del dólar estadounidense es del 58%. El plazo medio de la deuda es de aproximadamente 24 meses, duplicando el valor al cierre del ejercicio anterior.

En materia de exportaciones, Ledesma exporta excedentes a Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Estados Unidos de Norteamérica entre otros. Durante 2020, Ledesma exportó 44.000tn. de azúcar, 16.000tn. de papel, liderando la exportación de cítricos con 28.500 pallets de fruta fresca a países como Irak, Ucrania, Bielorrusia, Arabia Saudita, Qatar, Malasia, Kuwait y Bangladesh. Las operaciones habitualmente son realizadas con intermediarios internacionales o traders.

En cuanto a sus filiales internacionales, el Grupo Ledesma controla dos empresas inversoras situadas en el exterior; Bridgeport Investments LLC con sede en Delaware y mediante esta última mantiene el control indirecto sobre la sociedad Orange Creek S.A. constituida en Bahamas, como se esquematiza en la Figura 1. Ledesma SAAI presenta préstamos con Bridgeport Investments LLC e intereses perdidos a favor de la misma entidad según los estados financieros consolidados condensados finalizados al 29 de febrero de 2020.

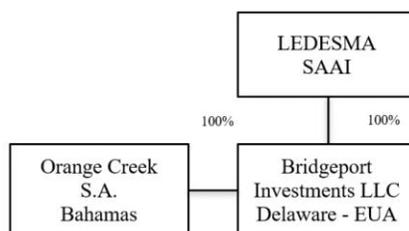


Figura 1. Entidades del exterior pertenecientes al Grupo. Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista impositivo Ledesma SAAI se encuentra inscrita en el Impuesto a las Ganancias, SICORE (Sistema de Control de retenciones), IVA y como empleador. Además, se encuentra activa en el régimen relativo a intereses por préstamos obtenidos en el exterior (art.93 inc.c, punto 1 de la LIG). La alícuota vigente en el impuesto a las Ganancias para el Grupo Ledesma es del 30%.

Análisis de contexto

El sector azucarero posee una importante participación en la economía local, aunque la participación alcanzada en el ámbito mundial no responde al potencial que podría desarrollarse. El azúcar se encuentra protegido en el mercado argentino de la competencia brasileña existiendo la posibilidad de aplicar aranceles móviles específicos si el precio internacional es muy bajo, gozando, además de un tratamiento especial en el Mercosur. Sin embargo, la industria azucarera argentina enfrenta dificultades operativas para ampliar su inserción externa por la compleja situación por la que atraviesan las firmas locales, la suba de costos, la menor utilización de la capacidad instalada, y los efectos de contracción de precios (De Bernardi, 2019).

Análisis PESTEL

Realizar una evaluación de la coyuntura económica y su influencia en la empresa permite identificar los factores que están fuera del control de la organización pero que pueden afectar su operatoria normal o esperada (Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, 2012). Para ello se utilizó la herramienta PESTEL, con la cual se desarrolló una descripción de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que se consideraron más relevantes para la estrategia y adaptación al entorno del grupo.

En relación a los factores políticos, podemos sintetizar las características de la situación actual en contexto de pandemia, en una falta de política económica, alta incertidumbre, restricciones cambiarias (Alzúa y Gosis, 2020).

En septiembre de 2019 el Poder Ejecutivo Nacional por medio del Decreto 609/19, estableció ciertas reglas relacionadas con las exportaciones de bienes y servicios, con las transferencias al exterior y con el acceso al mercado cambiario revirtiendo la tendencia hacia la flexibilización de los años anteriores. Además, se han fijado topes a los precios de ciertos productos, algunos de ellos comercializados por Ledesma. La profundización de estas políticas en el contexto inflacionario actual podría impactar negativamente en los resultados del Grupo (Ledesma, 2020a).

Con respecto a los factores económicos, la proyección para el 2021 es de alta inflación, con crecimiento del PBI real. El Banco Central de la República Argentina (BCRA) proyecta una inflación minorista para diciembre de 2021 del 50%, un crecimiento del

Producto Interno Bruto real de 5,5%, un tipo de cambio nominal \$124 por dólar y un déficit primario de \$1.736 miles de millones para fines de 2021 (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2020).

En cuanto a los factores sociales, la situación coyuntural es crítica. En abril el índice de pobreza correspondiente al segundo semestre de 2020 en 31 aglomerados urbanos, mostró que el 42% de los habitantes se ubicaron por debajo de la línea de pobreza mientras que el 11% de los habitantes no cuentan con el ingreso mínimo de alimentos para la subsistencia (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INDEC], 2020).

A su vez, la actual pandemia ejerce presión a la sociedad, acelerando el cambio cultural y estructural que imponen las nuevas metodologías de trabajo y educación a distancia que aunado a la falta de un plan integral que asegure el acceso a la tecnología resultará en una asimetría del mercado laboral acrecentando las diferencias sociales y económicas como es destacado por Bonavida Foschiatti, y Gasparini (2020)

Sobre los factores tecnológicos, se destaca el desarrollo de productos sustitutos al azúcar que han iniciado una modificación en las preferencias del mercado, resultando en el estancamiento del consumo de azúcar en los países desarrollados y el crecimiento de la utilización de edulcorantes (Ministerio de Hacienda, 2018). En relación a la actividad papelera, el avance de la digitalización de la información y utilización de los libros electrónicos han acelerado la reducción del uso del papel (Ledesma, 2020a).

Por su parte, los factores ecológicos son relevantes en la actividad azucarera, en primer lugar por la existencia de las normas medioambientales sobre la manipulación y disposición de residuos y derivados de procesos industriales, descarga de efluentes en el suelo, aire o agua, salud y seguridad de sus trabajadores y las comunidades que la rodean, pero además por los propios riesgos y peligros asociados a la explotación, por la alta exposición al riesgo de plagas y enfermedades que eventualmente pueden afectar los cultivos de caña de azúcar y frutas (Ledesma, 2020a).

Por último, los factores legales a destacar, más allá de los medioambientales, son los relacionados a la comercialización. El reporte del Ministerio de Hacienda (2018) destaca que el mercado del azúcar internacional se encuentra históricamente protegido, aunque puede presentarse tanto en cuotas como en forma de libre mercado y Ledesma (2020a) reconoce que su actividad no se encuentra exenta de enfrentar barreras que pueden ser impuestas en

otros países, y que reducirían la capacidad de exportación tanto de azúcar como de frutas derivando en resultados adversos significativos en los negocios de Ledesma.

Análisis FODA

Para Lazzari y Maeschalk (2002), la herramienta FODA permite evaluar la adaptación al ambiente en el cual una entidad desarrolla su actividad, teniendo en cuenta aspectos externos o no controlables denominados oportunidades y amenazas y los aspectos internos propios de la organización denominados fortalezas y debilidades, constituyendo una herramienta de análisis estratégico que permite una mejor adaptación al contexto. Mediante la citada herramienta aplicada a Ledesma se elaboró la Tabla 7.

Tabla 7

FODA Grupo Ledesma

Fortalezas	Debilidades
Alto grado de tecnificación e integración de actividades.	Alta necesidad de financiamiento.
Fuerte presencia local.	Producción local y falta de diversificación con el exterior.
Existencia de un Plan estratégico (Génesis XXI)	Alta dependencia del mercado local.
Desarrollo de tecnología propia.	Necesidad de una planificación tributaria internacional financiera a largo plazo.
Posicionamiento de marca.	Logística internacional tercerizada.
La compañía no presenta la estacionalidad.	
Certificación de huella de carbono, normas ISO y SMETA.	
Oportunidades	Amenazas
Tendencia en la reducción de uso del papel de fibra forestal.	Factores climáticos extremos.
Desarrollo del mercado de bioetanol (actividad promocionada).	Plagas o enfermedades en los cultivos
Mejorar y desarrollar los canales de distribución en el exterior.	Regulaciones de precios al consumidor.
Alto rendimiento de la actividad agraria.	Cambios en las políticas de subsidios en los países productores.
Acceder a mercados financieros externos.	Aplicación de barreras comerciales y arancelarias.
Reducir los costos del financiamiento.	Barreras a la importación de materias primas.
	Cambios en el consumo.
	Mayor desarrollo y difusión de edulcorantes no calóricos.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de fuerzas de Porter

Para evaluar la competitividad del Grupo Ledesma en el sector azucarero se aplicó el modelo de las cinco fuerzas creado por Porter, el cual, según Goicoechea Quijano y Souto Pérez, (2018) permite realizar una evaluación del atractivo de la industria, y formar la base del análisis competitivo, permitiendo identificar nuevas estrategias. A continuación, se expone el tratamiento de las cinco fuerzas.

Rivalidad y competencia del mercado: A nivel local Ledesma es líder de la industria azucarera, mantiene la estrategia de innovación y de volumen, concentrando la infraestructura para hacer más eficiente la logística, y agrupando la demanda de azúcar de los productores cañeros e ingenios azucareros, para luego colocarla en el mercado local y mundial. A nivel regional, se destaca la empresa Copersucar S.A., principal comercializadora de Brasil y uno de los traders más grandes del mundo (Ministerio de Hacienda, 2018).

Productos sustitutos: De Bernardi, (2019) observa un cambio de tendencia en los países desarrollados donde la ingesta de azúcar es sustituida por edulcorantes naturales o sintéticos, modificando el consumo y privilegiando a las dietas pobres en azúcares.

Nuevos competidores: El Grupo Ledesma se encuentra en una etapa de madurez, aunado a la necesidad de economía de escala y alta inversión de capital hacen que sea un sector complejo donde iniciarse por lo que aumentan las barreras de ingreso y disminuyen las amenazas de potenciales competidores a nivel local. Sin embargo, la situación es distinta a nivel internacional, según De Bernardi (2019), la industria azucarera argentina enfrenta dificultades operativas para ampliar su inserción, debido a que la actividad se encuentra dominada por Brasil, India, la Unión Europea, Tailandia, China y Estados Unidos.

Poder de los proveedores: Ledesma posee más de 5.000 proveedores activos, lo cual le otorga cierto poder de negociación. Mantiene políticas de contacto activo con sus proveedores estratégicos en base a grupos de interés en distintos temas.

Poder de los clientes: al tener una cartera de productos diversificada, Ledesma cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes y consumidores que se relacionan con diferentes negocios de la empresa y segmentos de la industria nacional y extranjera. Esto le permite focalizarse en los clientes que se alinean con su estrategia de negocio.

Diagnóstico Organizacional

Ledesma es una sociedad anónima constituida en la Argentina. Prácticamente la totalidad de sus operaciones, activos y clientes, se encuentran en Argentina y como resultado de ello, su situación financiera y los resultados de sus operaciones dependen en gran medida de las condiciones macroeconómicas, políticas y regulatorias imperantes en ese país. Además, se verá significativamente afectada por las medidas económicas del Gobierno Nacional, incluyendo aquellas relacionadas con inflación, el endeudamiento público, las tasas de interés, los precios, las importaciones, las regulaciones cambiarias, los impuestos, las retenciones y los subsidios a los servicios públicos, entre otras cuestiones.

El Grupo Ledesma se encuentra ha consolidado localmente sus operaciones con presencia en 9 provincias, manteniendo un *market share* del 46% en el mercado del azúcar y 44% en el de papel en 2020, desarrollando tecnología propia, innovando su producción, invirtiendo en activos y aplicando un plan de gestión integral, con un claro foco social y ambiental. Sin embargo, se destaca la falta de internacionalización de sus operaciones, su necesidad de financiamiento y su alto costo que revierte gran parte de su rentabilidad. La falta de liquidez obliga a las empresas locales del grupo a depender de financiamiento del exterior, incluido préstamos de sus empresas inversoras *offshore*.

Análisis específico desde la óptica impositiva

Del análisis realizado sobre la información pública de Ledesma, se observa que el Grupo posee dos entidades inversoras del exterior denominadas Bridgeport Investments LLC ubicada EUA y Orange Creek S.A. radicada en Bahamas las cuales proveen financiamiento a las entidades locales. Es de destacar que, el pago de los intereses originados en los préstamos con dichas entidades, sufren la retención del Impuesto Beneficiario del Exterior al 100%, y que además, estuvieron alcanzadas por la limitación de la deducción en el Impuesto a las Ganancias por ser erogaciones efectuadas a favor de sujetos del exterior, ya que el pago resulta ganancia de fuente argentina para el beneficiario del exterior que lo recibe y que la empresa local y el beneficiario del exterior se encuentran vinculados. La imputación del gasto como deducción en el balance impositivo sólo podría efectuarse cuando el gasto se encuentre pagado, o en su defecto, haya sido cancelada dentro del plazo de la presentación de la declaración jurada en la que se haya devengado la erogación, situación que podría revertirse

si las empresas inversoras se radicaran en países donde Argentina haya firmado Convenios de Doble Imposición (CDI) que incluyan la cláusula de no discriminación.

Por otro lado, las empresas locales del grupo que realicen transacciones con las entidades inversoras residentes en el exterior o en países no cooperantes deberán cumplir con el régimen de información de Precios de Transferencia contemplado en la R.G. (AFIP) N.º 4717/2020.

Marco Teórico

Planificación fiscal, economía de opción, evasión y elusión

Villasmil Molero (2021) sintetiza el concepto de planificación tributaria como la identificación del nivel razonable de tributación en la organización respetando las normas legales, siendo de carácter lícito, sirviéndose de las posibilidades que ofrece el ordenamiento jurídico o de un defecto normativo, permitiendo el pago de impuestos a la administración tributaria en la cantidad justa, evitando sanciones y multas. De esta forma, la planificación tributaria es reducida a un complemento de la planificación estratégica aplicada con la intención de mejorar la posición de la empresa dentro de la economía de opción que la propia norma posibilita.

En ese sentido coincide Contreras Gómez (2016) quien entiende que la planificación tributaria debe ajustarse a la economía de opción, entendida como la reducción legal de la carga tributaria por parte del contribuyente, resultado de una forma específica de organización del negocio seleccionada entre las diferentes alternativas lícitas dentro de lo que la propia ley posibilita, con la intención de utilizar la menos onerosa. El autor destaca que la planificación debe distinguirse de la simulación, siendo necesaria una correlación entre la voluntad del contribuyente y el comportamiento que exterioriza.

En esencia, como expone Boetsch Gillet (2016), la planificación tributaria, es la aplicación de una elección entre las alternativas lícitas de ahorro fiscal permitidas por la ley, opuesta a la evasión, con un límite definido en la elusión. Para este autor, en la planificación, se realiza un camino lícito contemplado en la ley que evita la consumación del hecho imponible mientras que, por oposición, en la evasión se genera el nacimiento del hecho imponible sin el cumplimiento, total o parcialmente con el pago del impuesto. Por su parte

en la elusión, al igual que en la planificación, se intenta evitar o diferir el nacimiento del hecho imponible, sin embargo, mientras que la elusión utiliza mecanismos no contemplados en la ley, la planificación se limita a lo permitido por la ella.

Gómez Sabaini y Morán (2020), coinciden en considerar a la evasión ilegal en todas sus formas, mientras que definen a la elusión como una acción que no es contraria a la ley, aunque atenta contra sus principios, por sobre todo al principio de equidad, y a las normas que rigen el sistema tributario, considerando una de sus manifestaciones en el ámbito internacional a la transferencia intencional de utilidades hacia países de baja o nula tributación y en el manejo abusivo de los precios de transferencia.

García Moncó y Fuster (2016), reconocen que la planificación fiscal puede realizarse fuera del límite que le impone la elusión y hacen una distinción entre la planificación fiscal *posible o lícita*, que encuentra su fundamento en la economía de opción, y aquella que denominan planificación fiscal *indebida o ilícita* que implica más que simples infracciones, delitos fiscales o el ejercicio abusivo de un derecho, sino que se apoya en conductas más evolucionadas y sofisticadas consistentes en eludir una norma, al amparo de otra, produciendo un resultado contrario al ordenamiento fiscal.

Por su parte Rothe Paniagua (2017), divide a la elusión fiscal en *legítima* e *ilegítima*, encuadrando a la primera acepción en la utilización de un defecto normativo como una opción que el legislador no consideró, generando confusión y lagunas en la normativa jurídica, mientras que, en la elusión ilegítima, la economía de opción no es identificable, basando el accionar en una interpretación legal y uso de herramientas jurídicas, acorde a las especificaciones del intérprete. El citado autor concluye que interpretar la ley no implica *per se* ir en contra del ordenamiento jurídico, sin embargo, en su aplicación debe prevalecer la intención del legislador.

En particular, este concepto de elusión *ilegítima* parece colisionar con otro concepto reciente, resultado de las acciones BEPS, conocido como *moral fiscal*, concepto descrito por Rey (2017), como la inadmisibilidad del no pago de impuestos en ninguna jurisdicción, o la reducción desmedida de la tasa efectiva de imposición de un grupo económico a nivel internacional. La *moral fiscal*, aporta un nuevo umbral a la planificación tributaria internacional, condicionando a los contribuyentes a evitar la figura de abuso al momento de emplear convenios para evitar la doble imposición.

Es interesante la figura propuesta por Camacho Córdoba (2013) del *despropósito corporativo* que una planificación tributaria ilegítima implica. El autor sostiene que las empresas tienen el deber de minimización de costos y maximización de ganancias, pero que tales acciones deben realizarse conforme a la ley, entendiendo que una reducción ilegal de costo tributario no solo es perjudicial para la imagen de la empresa, sino para sus representantes y asesores tributarios configurando lo que denominó como despropósito corporativo.

Las operaciones internacionales en el sistema tributario argentino

El sistema tributario argentino se distingue por la relevancia de los impuestos indirectos, situación compartida con otros países latinoamericanos. El sistema descansa en tres impuestos nacionales relevantes, el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a las Ganancias y las Contribuciones a la Seguridad Social. El carácter federal de nuestro país otorga potestades tributarias a las provincias siendo el más relevante Ingresos Brutos. Por su parte, la mayoría de los municipios recauda tasas por el uso de servicios que constituyen las fuentes de recursos propios de mayor importancia para los gobiernos locales (Agosto, 2017).

En el caso del Impuesto a las Ganancias, las personas residentes, tributan por su renta mundial, producto de sus incrementos patrimoniales tanto locales como del exterior. La última reforma del impuesto, redujo la tasa de imposición del 35% al 30% sobre las sociedades de capital de residentes, fijando una retención sobre dividendos distribuidos del 7% a fin de incentivar la reinversión de sus utilidades; mientras que un no residente sin establecimiento permanente, es alcanzado por un pago único y definitivo del 35% sobre su beneficio neto de fuente argentina. Es de destacar que el régimen fiscal argentino en el impuesto a las ganancias contiene normas sobre la identificación de establecimiento permanente, sobre la capitalización exigua determinada por el 30% del EBITDA y sobre el concepto de realidad económica (Braccia et al, 2018).

En particular al tema tratado en este trabajo, el Impuesto a las Ganancias incorpora el instituto de los Precios de Transferencia, que regula los precios pactados entre sociedades vinculadas y con sujetos ubicados en países BONT. Dicho instituto se encuentra alineado a las directivas de la OCDE para determinar si el precio de transferencia se corresponde con el precio pactado entre partes independientes, en circunstancias similares (Braccia et al, 2018).

En ese sentido, no pueden desconocerse los CDIs que la Argentina ha celebrado con diversos países, cuya jerarquía es superior a las leyes locales, y que establecen diversos mecanismos para evitar la doble imposición tanto jurídica como económica, como el principio *arm's length* para los precios de transferencia y la delimitación de imposición entre los países contratantes. Los CDIs firmados por Argentina, en general, limitan la retención en la fuente al 12% para intereses o rendimientos de instrumentos de deuda de residentes en el otro Estado Contratante (Braccia et al, 2018).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El Grupo Ledesma se encuentra afianzado en el país y en condiciones de enfocarse en el mercado internacional, realizando operaciones de comercio exterior y recibiendo financiamiento de entidades inversoras del grupo. La actividad azucarera requiere abundante liquidez para financiar capital de trabajo, debido a que la zafra se realiza a lo largo de seis meses, pero el azúcar es comercializada a lo largo de todo el año calendario, lo que obliga a mantener grandes stocks durante varios meses, con un importante costo que debe ser solventado. Ledesma financia su capital de trabajo principalmente a través de préstamos financieros en pesos y dólares de corto y mediano plazo con diversas entidades financieras del país y del exterior.

Del análisis realizado, se desprende que el grupo presenta un alto costo de endeudamiento, originado en gran medida en el financiamiento externo y, en parte, en los préstamos intragrupo de entidades inversoras, que seguramente incrementarán su protagonismo a medida que el Grupo pueda radicar su negocio en otras jurisdicciones. El costo de financiamiento intragrupo se encuentra afectado por el impuesto beneficiario del exterior y por la imposibilidad de deducción por lo devengado, por lo cual, identificar una tasa que permita las mejores condiciones para el pago a tiempo y con el mejor costo fiscal ayudara al grupo de empresas a fomentar su desarrollo.

Otra situación a destacar es la normativa impositiva local que regula los precios de transferencia de los commodities y su logística. Siendo la actividad del Grupo Ledesma primaria, toda operación con el exterior puede implicar un sobre costo fiscal.

Justificación del problema: la planificación tributaria como estrategia

En todo contexto, pero especialmente en el argentino, el cual es cambiante y complejo, resulta fundamental la Planificación Tributaria. En el marco regulatorio argentino la planificación puede basarse en exenciones impositivas, bonos fiscales, descuento en tarifas y otros incentivos a la producción, según el tipo de explotación y sector económico. Podemos encontrar ejemplos de ello en la posibilidad de utilizar regímenes de promoción, en inversiones exentas, en el leasing, en el devengado exigible y en la venta y remplazo, como formas de reducir la carga tributaria empresarial dentro de lo previsto por la ley.

Sin embargo, en el contexto del Grupo Ledesma, se considera conveniente la incorporar una planificación tributaria orientada a las operaciones internacionales que permita establecer *ex ante* los riesgos fiscales de sus transacciones intragrupo. Ledesma se beneficia en determinar los valores de mercado del costo financiero de sus préstamos intragrupo con antelación, utilizando el principio *arm's length* contemplado en nuestra legislación, permitiendo a sus vinculadas minimizar el pago de las retenciones en concepto de beneficiario del exterior y evitar sanciones por traslado de beneficios. Similar análisis debe realizar sobre sus operaciones de bienes tangibles, sobre todo commodities, que sean triangulados o exportados a sujetos radicados en países no cooperantes o BONT.

La aplicación de una planificación tributaria permite a todas las entidades del Grupo Ledesma, cumplir en tiempo y forma con los regímenes de información de precios de transferencia, obtener previsibilidad del costo intragrupo respecto a otras fuentes de financiación y disminuir el riesgo fiscal en el comercio exterior. Además, llevar la planificación tributaria del costo de deuda, permitirá dar un equitativo tratamiento en el impuesto a las ganancias sobre los pagos de intereses entre sociedades vinculadas, minimizando el riesgo fiscal, y permitiendo utilizar los umbrales del 30% del EBITDA de deducibilidad previstos en la normativa.

Para ello se propone, realizar un análisis de las operaciones internacionales vinculadas en el marco de la Ley del Impuesto a las Ganancias, su Decreto Reglamentario y la RG 4717/2020, complementando el trabajo con las Directrices de la OCDE aplicables en materia de precios de transferencia.

Conclusión Diagnóstica

Considerando la envergadura de las operaciones del Grupo, la importancia que la financiación y el comercio exterior poseen para su crecimiento y sus objetivos, se entiende relevante contar con una planificación fiscal específica de las operaciones internacionales, basada en el análisis de precios de transferencia, que permita el cumplimiento de los regímenes de información en tiempo y forma, evitando sanciones fiscales, aplicando las mejores prácticas de valuación de sus precios e impidiendo la asignación *ficticia* de beneficios y pérdidas.

La incorporación dentro del Grupo Ledesma de una herramienta como la Planificación Fiscal Internacional deberá abarcar las operaciones con Bridgeport Investments LLC y Orange Creek S.A. y la posible aplicación de CDIs firmados por Argentina como una forma de morigerar los costos intragrupo.

Plan de implementación

El Plan de implementación tiene por objetivo sentar las bases de una planificación tributaria internacional, que abarque las operaciones de comercio exterior del Grupo, realizando el análisis de riesgo desde un punto de vista impositivo e incorporando el proceso a la gestión estratégica, lo que permitirá reducir situaciones de conflicto con la Administración Tributaria, evitar una sobrecarga fiscal y facilitar el cumplimiento de las obligaciones fiscales estipuladas en la normativa.

Alcance de la propuesta

Como se ha desarrollado a lo largo de este trabajo, la aplicación de la planificación tributaria a nivel internacional tiene varios aspectos relevantes para abordar, sin embargo, el alcance aquí aplicado se limita a la obtención de los parámetros que permitan aplicar el principio *arm 's length* o del operador independiente en las operaciones de comercio exterior de Ledesma realizadas durante el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2021 con sujetos vinculados y/o situados en países considerados no cooperantes o BONT, evitando el traslado de beneficios y la figura de planificación abusiva, elaborando un plan de gestión de riesgo y facilitando la obligación fiscal.

La implementación de la planificación implica relevar información financiera y comercial de las distintas empresas del Grupo residentes en diferentes provincias, siendo de implicancia las normas impositivas de precios de transferencia de nivel nacional, por lo cual, no se encuentra impedimento en centralizar la elaboración del plan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde se encuentra el domicilio legal y las principales oficinas administrativas de Ledesma SAAI. La propuesta posee un claro contenido impositivo alineada a los procedimientos legales establecidos para fijar los precios intragrupo a nivel de mercado contenidos en la Ley de Impuesto a las Ganancias (arts.16 a 20 y 22), y su Decreto Reglamentario (arts.14, 23 a 25 y de 28 a 42). Si bien Argentina no es miembro de la OCDE La citada Ley recepta algunos de los conceptos establecidos en las Guías de Precios de Transferencia de la OCDE, como el principio del operador independiente, y las metodologías de análisis de los precios de transferencia. Por su parte la R.G. (AFIP) N.º 4717/2020, establece la obligatoriedad para toda empresa multinacional, de presentar un informe que sustente los precios de transferencia pactados entre empresas vinculadas del exterior y/o sujetos situados en países considerados no cooperantes y/o BONT. Es relevante, además, señalar que el documento emitido por la AFIP (2021) sugiere realizar un análisis de los factores adversos que podrían haber afectado los resultados de las operaciones intragrupo que abarquen períodos afectados por el COVID-19. Atento a que el régimen de información debe presentarse el 25 de noviembre del corriente según cierre de ejercicio y terminación de CUIT de Ledesma SAAI, la implementación tendrá en cuenta su presentación.

En cuanto a sus limitaciones, el plan se circunscribe al análisis de las implicancias tributarias de las operaciones internacionales del Grupo Ledesma enfocada en la planificación de sus precios de transferencia dentro del marco legal. El plan no incluye un análisis de mejora de la gestión financiera, comercial o de costos, cambios en la estructura societaria o un análisis del cumplimiento de la normativa sobre transparencia fiscal.

Recursos involucrados

Para alcanzar los objetivos e implementar la planificación es necesario acceder a distintos recursos humanos, materiales y económicos, que le permitan al profesional contable, en su rol de asesor externo alcanzar los objetivos propuestos. En el caso de los recursos humanos, se requiere contar con una comunicación directa y fluida con el personal

directivo, gerencial y responsable de la administración contable, financiera e impositiva, tanto interno como externo, local o del exterior de cada una de las entidades del grupo, así como acceso al personal de comercio exterior y logística. En relación a los recursos materiales, es indispensable el acceso a las políticas de precios del Grupo y de cada una de sus entidades, a su información estratégica, a la documentación accionaria que permita establecer situaciones de vinculación formal, así como a la información comercial, que permita identificar aquellas vinculaciones funcionales y exponer situaciones de riesgo en la formación de precios, *v. gr.*, despachos de importación, permisos de exportación, contratos de abastecimiento y provisión, facturas de exportación, mutuos de préstamos, pagos de intereses e impuestos pagados. El relevamiento de información y la confección de los papeles de trabajo deben realizarse de manera flexible, coordinada y con acceso compartido a los recursos, es por ello que se utilizarán laptops equipadas con herramientas de ofimática y resguardo de información distribuida. Eventualmente, los bienes adquiridos podrán ser amortizados y el pago por servicios de software deducido.

Otro recurso relevante que debe estar disponible es el acceso a las bases digitales de comercio internacional, las cuales permiten realizar un relevamiento de los precios de importaciones y exportaciones realizadas por terceras partes y obtener rentabilidades de entidades independientes. La Tabla 8 presenta la cuantificación de los recursos descritos para el lapso de los tres meses de implementación.

Tabla 8

Recursos materiales

Recurso	Cant.	Tiempo (meses)	Dólar	T.C. ^a	Total Unitario	Total
Google Workspace ^b	1	3	5	100	540	1.620
Laptop ^c	4				75.000	300.000
Internet ^d	4	3			2.000	8.000
Acceso a Bases de Comercio Exterior ^e	1	3			6.700	20.100
Total						329.720

Fuente: Elaboración propia. ^a Tipo de cambio dólar oficial promedio junio de 2021. ^b Tarifa Business Starter de acceso a las herramientas de Google para un máximo de 300 usuarios. ^c Precio promedio de unidades con Windows 10, Intel Core i3, 4Gb RAM y SSD 256. ^d Costo promedio acceso a internet de alta velocidad. ^e Tarifa de acceso a NOSIS Explorer.

Por último, en relación a los honorarios del asesor, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPCECABA) (2010) considera que la hora profesional puede ser medida en módulos, teniendo en cuenta el grado de experiencia, conocimiento y recursos requeridos para la ejecución de una tarea, asignando los valores de según se trate de horas de alto, medio y bajo valor agregado. La Resolución CD N.º 48/2020 del CPCECABA, fija los Honorarios Mínimos Sugeridos (HMS) modulares desde el 1º de enero de 2021 en un valor de \$500.-. Considerando que el Grupo Ledesma se encuentra constituido por varias empresas con un volumen de operaciones relevante y todos sus procesos se administran a través de sistemas de información, existiendo cierta confianza en el control interno, el grupo de trabajo integrará al profesional certificante (categoría 1), un profesional experimentado (categoría 2) y dos ayudantes (categoría 3) contando con un presupuesto de \$511.000.-, calculado con un valor de \$500/HMS, como se expone en la Tabla 9. El tiempo para la realización de la propuesta se estima en 90 días comenzando el primero de septiembre. Para el posterior mantenimiento de la propuesta será necesario incorporar en la estructura administrativa del Grupo, el rol de Responsable de Precios de Transferencia con un perfil profesional financiero, impositivo y legal, encargado del Plan de Gestión de Riesgo, *entregable* de la implementación y cuya responsabilidad principal sea el seguimiento de las operaciones intragrupo y la determinación del eventual costo fiscal de los desvíos. Se estima que el cargo implicará una erogación bruta aproximada de \$110 mil mensuales.

Tabla 9

Módulos por tareas

Tarea	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Total
Planificación de la implementación	8	10	10	28
Relevamiento y análisis funcional	4	15	20	39
Análisis económico y estadístico	4	10	20	34
Evaluación de los rangos de mercado	8	10	10	28
Elaboración del Local File y Master File	10	20	40	70
Confección del Plan de Gestión de Riesgos	8	10		18
Presentación de regímenes de información	4	10	10	24
Total	46	85	110	241
Valor modular	7	5	2,5	
Total módulos	322	425	275	1022

Fuente: Elaboración propia.

Acciones específicas

La falta de información detallada sobre las operaciones intragrupo limita un análisis previo de las ventajas que podrían alcanzar los entes en una planificación de sus operaciones internacionales, sin embargo, dos transacciones de riesgo pueden observarse en la lectura de la información pública disponible: los préstamos otorgados a las empresas locales por las entidades inversoras radicadas en el exterior pertenecientes al grupo, y las operaciones de exportación a entidades radicadas en países no cooperantes enunciados en el art.24 del Decreto 862/19, como aquellas que realiza al Paraguay, Irak, Bielorrusia o Bangladesh . Si bien no se descarta que pueden existir otras operaciones de riesgo, situación contemplada en la implementación, se utilizarán las anteriormente mencionadas para ilustrar el plan.

Se ha expuesto precedentemente, que las regulaciones locales respecto a los precios de transferencia están basadas en el principio del operador independiente el cual es ampliamente aceptado para la fijación de los precios de transferencia con fines impositivos. Este principio, enunciado en el artículo 17 de la ley de impuesto a las ganancias y en el art. 9 del CDI, modelos OCDE y ONU, establece que los términos, condiciones y precios de las operaciones vinculadas realizadas entre empresas asociadas deben ser los mismos que los que resultarían aplicables entre terceros independientes que realicen las mismas o similares operaciones en circunstancias económicamente comparables. En rigor, será necesario seleccionar uno de los métodos de evaluación contemplados en la legislación para la evaluación de los precios de transferencia, cuya aplicación dependerá del tipo de transacción y comparable identificado.

En relación a las operaciones de exportación de azúcar con entidades situadas en jurisdicciones BONT, puede ser factible utilizar el *Método del precio comparable no controlado* basado en índices futuros del commodity a fecha de concertación, considerando los contratos de futuros N.º 5 New York y N.º 11 London relevados por Reuters y publicados en el sitio web del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) expuestas en el Anexo I, las cuales podrían utilizarse como parámetro, en la medida en que reflejen la operatoria entre partes independientes. Los rangos de precios de mercado, aplicados según el artículo 29 de la R.G. (AFIP) N.º 4717/20, con base en cotizaciones de referencia e instrumentando un control ante posibles desvíos, permitirá a Ledesma evitar ajustes impositivos por presunción de traslado de beneficios a países no cooperantes. En el caso de

productos no commodities, mismo método de evaluación directa podría ser aplicado utilizando comparables internos.

En el caso de las operaciones financieras intragrupo, el análisis de las tasas pagadas al exterior deberá considerar el perfil de riesgo de las partes intervinientes y el respaldo implícito del grupo, según el artículo 15 de la resolución citada. Entendiendo que puede ser improbable obtener tasas de interés comparables de préstamos en dólares en el mercado argentino, que sean similares en montos y plazos, será necesario utilizar parámetros que permitan identificar la retribución sobre el capital que entidades independientes estarían dispuestas a recibir por su colocación local, permitiendo aplicar el *Método del precio comparable no controlado*. Para ello será necesario un estudio económico sobre el riesgo de plaza del préstamo, medido por el indicador EMBI argentino como *spread* de riesgo geográfico que ajuste a una tasa base libre de riesgo o de riesgo acotado utilizada por independientes, por ejemplo, la Federal Found Rate o la Prime Rate bancaria publicadas por la Reserva Federal de Estados Unidos expuestas en el Anexo II. Ledesma SAII ha realizado un préstamo con sociedad Bridgeport Investments LLC, por 255 millones, devengando intereses por \$10.605.000.- a una tasa aproximada del 4% anual en dólares para el cierre de 2020. Si bien se desconocen las condiciones del préstamo, el preanálisis del Anexo VI con base en las tasas citadas a fines de 2020 concluye que el riesgo de desvío sería muy bajo de confirmarse las tasas pactadas bajo condiciones que hubieran celebradas entre independientes.

Determinar un rango de tasas de mercado le permitirá a Ledesma remunerar a sus vinculadas del exterior a mayores montos sin riesgo fiscal y reinvertir en mejores condiciones y a su vez, la posibilidad de utilizar jurisdicciones con las que Argentina ha realizado convenios de doble imposición disminuirá la retención en la fuente obteniendo un menor costo impositivo de las operaciones financieras del grupo. Por otro lado, se deberá cumplir con el límite de subcapitalización dispuesto en el artículo 85 de la Ley del tributo, para la deducción de los intereses de carácter financiero, sus respectivas actualizaciones y los gastos originados por su constitución, renovación y cancelación.

Una vez que se hayan establecido los precios de mercado para las operaciones del grupo será necesario identificar los desvíos, determinar la existencia de ajustes a favor de la Administración Fiscal y confeccionar un plan de Gestión de Riesgo para evitar que los

precios de las operaciones intragrupo se sitúen fuera del rango intercuartil de mercado, según el procedimiento del art.29 de la R.G. (AFIP) N.º 4717/20.

La gestión de riesgo también incluirá el análisis de las operaciones con entidades residentes en países clasificados como BONT, definidas en el art.15.3 de la ley, como es el caso de la entidad Orange Creek residente en Bahamas y el análisis de factibilidad de la obtención de financiamiento con menores retenciones en países con CDI firmados con la República Argentina que podrían reducir un gran porcentaje del impuesto retenido.

El plan de implementación culminará con la confección y cumplimiento de los regímenes de información, en especial, el establecido en la RG (AFIP) N.º 4717/20, en el cual las empresas deben presentar el F.4501 que incluye el Estudio de Precios de Transferencia, Informe Maestro y el F.2668, a cuyo fin se deberá ingresar al servicio *Operaciones Internacionales y Precios de Transferencia* disponible en el sitio web institucional de la Administración (<http://www.afip.gob.ar>).

El Estudio de Precios de Transferencia o *Local File* es uno de los *entregables* de la implementación, el cual compila el análisis y los resultados de la evaluación de los precios de transferencia brindando una guía en la toma de decisiones empresariales, tanto para el diseño de estrategias como de políticas y procedimientos para la interacción de las entidades relacionadas. El objetivo del Estudio de Precios de Transferencia no es el mero cumplimiento fiscal, pero su confección debe considerar los requerimientos legales contenidos en el Anexo III, detallando los cálculos matemáticos y fórmulas que justifiquen los precios o márgenes obtenidos, acompañados de la documentación que los acredite. Además del citado Estudio, Ledesma y sus subsidiarias, deberán presentar el Informe Maestro o *Master File* contemplado en el art.45 de la RG.

Los vencimientos, para la presentación del F.4501 y F.2668, fueron fijados hasta el sexto mes posterior al cierre, según terminación de su CUIT, siendo el 25 de noviembre del corriente la fecha límite para que Ledesma SAAI realice la presentación por el periodo 2021. El Informe Maestro deberá presentarse el duodécimo mes posterior al cierre hasta el día 25 y ser certificado por profesional independiente con firma autenticada. En caso del incumplimiento del régimen informativo, ingresos anuales superiores a los \$10.000.000.-, como es el caso de las entidades del Grupo Ledesma, pueden ser multados de 2 a 10 veces el monto máximo previsto en la Ley de Procedimiento Fiscal como se expone en la Tabla 10.

Tabla 10

Resumen de multas - Ley de procedimiento Fiscal

Tipo de multa	Monto	
Falta de presentación de declaraciones juradas informativas de operaciones de importación y exportación realizadas con:	Sujetos independientes	9.000
	Empresas vinculadas	20.000
Omisión de proporcionar datos de Precios de transferencia o falta de conservación de la documentación de Precios de Transferencia	45.000	
Omisión de presentar el Informe País por País, o su emisión extemporánea, parcial, incompleta o con errores o inconsistencias graves	600.000 a 900.000	

Fuente: Elaboración propia.

Otro régimen de carácter obligatorio es el *Régimen de Información de Planificaciones Fiscales Tributarias*, normado por la RG (AFIP) N.º 4838/2020, el cual define que existe una planificación internacional cuando involucre a una o más jurisdicciones del exterior, especialmente jurisdicciones no cooperantes o BONT, se utilicen CDIs o se produzca una doble no imposición, entre otros. La normativa obliga a informar las planificaciones mediante el servicio con clave fiscal denominado *Régimen IPF*, dentro de los 10 días de su inicio, y su incumplimiento se considera un agravante en los términos de la Ley N.º 11.683.

Por último, Ledesma SAAI, se encuentra obligada, como última entidad controlante, a la elaboración del *Reporte País por País*, mediante el F.8097 establecido en el R.G. (AFIP) N.º 4130 con los datos que se exponen en el Anexo IV. Su incumplimiento dará lugar a serias sanciones, aparte de las previstas en la Ley de Procedimiento, siendo pasible del encuadramiento en una categoría de alto riesgo fiscal, la suspensión o exclusión, de los Registros Especiales Tributarios y/o de Certificados de Exclusión o de No Retención.

Tareas y marco temporal

El plan de implementación se basa en los objetivos específicos establecidos con anterioridad, divididos en siete etapas o tareas que se detallan en la Tabla 11, concebido como un proceso continuo de *buenas prácticas* y *compliance* fiscal, integrado a la gestión, que permita establecer los precios intragrupo y evaluar su impacto fiscal.

Tabla 11

Acciones de la implementación

Objetivos Específicos	Tareas	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Analizar la organización del negocio, la cadena de valor, la situación fiscal, tributaria y la estructura del grupo en el contexto internacional.	Planificación de la implementación	01/09/2021	15/09/2021
	Relevamiento de operaciones y análisis funcional	10/09/2021	30/09/2021
Interpretar la normativa legal vigente aplicable a operaciones internacionales para evitar maniobras de evasión y elusión fiscal.	Análisis económico y estadístico	30/09/2021	20/10/2021
	Elaboración Local File y Master File	15/09/2021	31/10/2021
Definir la incidencia del Impuesto a las Ganancias en las operaciones internacionales, anticipando posibles efectos impositivos.	Evaluación de los rangos de mercado	20/10/2021	10/11/2021
Proponer diferentes estrategias para reducir la carga tributaria dentro de los parámetros legales, cumpliendo con las obligaciones pertinentes evitando el sobre costo en el cumplimiento fiscal.	Confección del Plan de Gestión de Riesgos	25/10/2021	15/11/2021
	Confección y Presentación de los Regímenes de Información	10/11/2021	30/11/2021

Fuente: Elaboración propia.

Las tareas tienen una duración aproximada de tres meses (12 semanas), comenzando el primero de septiembre. La Tabla 11 expone la duración por tarea en la línea de tiempo.

Tabla 11

Duración de tareas (en semanas)

Tareas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planificación de la implementación	■	■										
Relevamiento de operaciones y análisis funcional		■	■	■	■							
Análisis económico y estadístico					■	■	■	■				
Elaboración Local File y Master File						■	■	■	■			
Evaluación de los rangos de mercado								■	■	■	■	
Confección del Plan de Gestión de Riesgos										■	■	■
Confección de los Regímenes de Información											■	■

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento de los plazos dependerá en gran medida de la disponibilidad de la información solicitada a la empresa y de las restricciones sanitarias obligatorias.

Medición de la propuesta

Para evaluar la viabilidad económica de la implementación, se establecerán hipótesis sobre potenciales operaciones intragrupo. Debido a que no se cuenta con información detallada de las transacciones y sus fechas de concertación contractual se utilizará un análisis de sensibilidad para cuantificar situaciones que no respeten el principio del operador independiente en operaciones de exportación de azúcar utilizando cotizaciones públicas que deberán ser confirmadas por la implementación. Asumiendo que la mitad de las 40.000Tn de azúcar exportadas por Ledesma se efectuará a países BONT o no cooperantes, sin ajustes de primas o descuentos, con diferencias que pueden variar entre el 1%, 5% y 10% por debajo del rango intercuartil, constituido por cotizaciones de azúcar refinada y sin refinar (procedimiento expuesto en el Anexo V), se llegó a resultados que exponen la ventaja de realizar un análisis *ex ante* de las operaciones con entidades de jurisdicciones observadas. Por ejemplo, una diferencia en el precio de venta del 1% respecto al límite inferior del rango intercuartil de mercado, en una operación concertada el 1 de julio a efectuarse en agosto 2021, de 20.000Tn de azúcar refinado, puede generar un costo fiscal de alrededor de \$5 millones al tipo de cambio de 100 \$/u\$s.

La condición *arm's length* del costo incurrido por las entidades integrantes del grupo Ledesma al financiarse de sus compañías vinculadas radicadas en Estados Unidos y Bahamas, no debería sobrepasar, preliminarmente, el 19,4% según el análisis del Anexo VI. Una tasa mayor se vería reducida a la mediana del rango intercuartil del 18,6% y la diferencia debería ser ajustada. Por ejemplo, teniendo en cuenta el préstamo de 255 millones con una tasa del 20%, implicaría un ajuste a favor del fisco de alrededor de \$1 millón producto de un incremento en el resultado de 1,4% de 255 millones al que se le aplica la tasa del 30%. Si bien, la tasa calculada como comparable permitiría justificar con holgura la pactada del 4% por Ledesma SAAI, la retención en fuente del 35% y la imposibilidad de deducción por parte de las entidades locales hasta su efectivo pago, requerirá evaluar la posibilidad de redireccionar, dentro de la ley, los préstamos a jurisdicciones con CDI firmados con Argentina que limiten la retención al 10% o 12%, mejorando la situación financiera local, por lo menos en cuanto a los préstamos intragrupo.

Por otro lado, se destaca que las sanciones por incumplimiento de las disposiciones establecidas por la normativa referida a la materia pueden ser muy superiores a los honorarios

calculados para la implementación de la propuesta. Las multas previstas por falta de incumplimiento del régimen de precio de transferencia podrían llegar al monto máximo los \$450.000.- y las sanciones por falta del informe País por País a los \$900.000.-, sin contar otros las sanciones agravadas del régimen del *Reporte País por País* generarían importantes costos a las entidades del Grupo.

Conclusiones y recomendaciones

El Grupo Ledesma se encuentra ampliando sus operaciones internacionales, lo cual impone relevar las implicancias impositivas y observar los requerimientos de la Administración Tributaria. Si bien las ventas al exterior no adquieren la importancia de las locales, y las operaciones intragrupo internacionales son aún de menor relevancia, el cumplimiento de las obligaciones fiscales relacionadas a ellas, los desvíos de los precios de mercado y la carga de información que debe gestionar y documentar el contribuyente tiene un costo importante.

Es de destacar que determinados actos comerciales pueden absorber el efecto fiscal de la manipulación de los precios vinculados cuando su fin es lograr la sinergia de grupo o lograr la apertura de nuevos mercados, entre otros, sin embargo, siempre será relevante conocer su posible impacto y consecuencias tributarias. Es por ello que la planificación tributaria propuesta se basa fundamentalmente en el cumplimiento de la normativa local, la cual recepta ciertas obligaciones originadas en las acciones BEPS. Una gestión responsable de los precios de transferencia del Grupo Ledesma permitirá cumplir con el art.9 de los CDI y, a futuro, hacer uso de los mismos, minimizando el riesgo de observaciones de las Administraciones Tributarias intervinientes y gozar de los diferenciales que cada jurisdicción ofrece. Es además importante concluir que las planificaciones fiscales internacionales, aún originadas en opciones legales, pueden tener consecuencias diferidas en el tiempo, ya sea, por reinterpretación del articulado de los CDIs, reclasificación de países como no cooperantes o BONT, cambios normativos locales o en metodologías de evaluación de las operaciones intragrupo a nivel de mercado, entre otros; por lo cual su implementación debe convertirse en un proceso continuo dentro de la planificación estratégica del Grupo; su beneficio debe medirse a lo largo del tiempo, ser actualizado y generar acciones para el seguimiento que

permitan corregir los procesos administrativos y contables para otorgarle a la Administración Tributaria la cantidad justa dentro de la economía de opción, evitando riesgos fiscales innecesarios y sanciones administrativas y/o pecuniarias.

En una etapa posterior, se considera relevante el análisis con enfoque impositivo del desarrollo de intangibles y de la cadena de valor de comercialización internacional del Grupo. Tradicionalmente el impuesto a las ganancias o rentas recaía sobre el valor neto de la operación y contaba con el recurso de las reglas de precios de transferencia para asegurar que el importe de la base imponible se identificara con un valor de mercado. Sin embargo, hoy en día, estas reglas no son aplicables en todos los casos, porque en la economía digital adquieren un peso enorme los intangibles de difícil valoración. Un estudio pormenorizado de los intangibles desarrollados por Ledesma y sus funciones de mejora, mantenimiento, protección, explotación o análisis DEMPE en inglés, permitirá planificar los beneficios económicos y atribuirlos a las partes encargadas de tales actividades en un proyecto futuro de internacionalización de su explotación y el aprovechamiento de regímenes de promoción industrial para el desarrollo de este tipo de activos en países que ofrezcan una ventaja fiscal.

Se recomienda, además, evaluar la factibilidad del desarrollo de intermediarios internacionales o *traders* propios con radicación en otras jurisdicciones, por ejemplo, Uruguay, acción que podría agregar valor a la cadena de comercialización de Ledesma al gozar de las ventajas fiscales uruguayas. Las empresas del exterior radicadas en Uruguay de intermediación de mercaderías que no tengan por origen ni destino el territorio uruguayo, pueden optar por un régimen promocional, que fija la renta neta de fuente uruguaya en el 3% de la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra de los bienes. Uruguay, además, posee un sistema de tributación territorial y la firma de un CDI con Argentina desde 2012, que incluye el intercambio de información, por lo que clasifica como país cooperante para la normativa argentina.

Por último, otra línea investigativa puede basarse en el estudio de la viabilidad de efectuar una *Determinación Conjunta de Precios de Operaciones Internacionales* (DCPOI) con la AFIP. Este régimen, es conocido como *Acuerdos Anticipados de Precios* (APA) en el cual se fijan los criterios y metodologías aplicables para la determinación de precios, montos de contraprestaciones o márgenes de utilidad de transacciones, es una herramienta útil, especialmente en operaciones complejas o muy interrelacionadas.

Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) (2021) *Operaciones Internacionales. Precios de Transferencia y COVID-19*. Administración Federal de Ingresos Públicos. Argentina. Recuperado el 6 de mayo de 2021 de <https://www.afip.gob.ar/operaciones-internacionales/documentos/precios-transf-y-COVID.pdf>
- Agosto W. (2017) *El ABC del sistema tributario argentino*. Documento de políticas Públicas. Área de desarrollo Económico. Programa de Política Fiscal. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) Recuperado el 13 de mayo de 2021 de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/08/188-DPP-ADE-El-ABC-del-sistema-tributario-argentino-Julio-2017.pdf>
- Agú, E. (2019) *La planificación fiscal como herramienta útil para desarrollar un proyecto de ganadería: el caso del norte de la provincia de Santa Fe*. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/5454>
- Alonso González, L. M. (octubre 2019). Dos desafíos fiscales de actualidad: La obligación del asesor de “delatar” y la nueva tributación de las plataformas digitales. *Comunicación al tema de la Comisión Nro.1 del 17º Congreso Tributario, Dr. Vicente Oscar Díaz*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mar del Plata. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://www.consejo.org.ar/storage/attachments/Trabajo%20de%20Luis%20Alonso%20Gonz%C3%A1lez.pdf-LcvQYx6Wi3.pdf>
- Alzúa M. L. y Gosis P. (2020). Impacto social y económico de la COVID-19 y opciones de políticas en argentina. *Serie de Documentos de Política Pública*, 19(6). PNUD. Recuperado de <https://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/Policy%20Papers%20COVID%2019/finaldocuments/UNDP-RBLAC-CD19-PDS-Number6-ES-Arg.pdf>

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2020). *Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM). Enero de 2021*. Recuperado el 16 de abril de: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210331%20Resultados%20web.pdf>

Boetsch Gillet, C. B. (2016). *La norma general anti elusión: Análisis desde la perspectiva del Derecho Privado*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Bonavida Foschiatti C, y Gasparini L. (2020). *El impacto asimétrico de la cuarentena*. Estimaciones en base a una caracterización de ocupaciones. Documentos de Trabajo, (261). Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS), Facultad de Ciencias Económicas (UNLP). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/94352>

Bosque Cumbal M. B. (2019). *La planificación tributaria como instrumento idóneo para maximizar los beneficios económicos. Caso sociedades del subsector exportador de chocolate en el Ecuador* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/6861>

Braccia M. F. et al. (2018). *Aspectos relevantes de la reforma tributaria en materia de tributación internacional*. Argentina: La Ley.

Camacho Córdoba, C. (2013). *La Planificación Fiscal Agresiva en Latinoamérica y la Aplicación del Principio de Realidad Económica. 30ª Conferencia Interamericana de Contabilidad*. Punta del Este. Uruguay. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://cpceeba.org.ar/media/img/paginas/La%20Planificaci%C3%B3n%20Fiscal%20Agresiva%20En%20Latinoam%C3%A9rica%20Y%20La%20Aplicaci%C3%B3n%20Del%20Principio%20De%20Realidad%20Econ%C3%B3mica.pdf>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, (2010). *Honorarios mínimos sugeridos para el Profesional en Ciencias Económicas*. - 1a ed., Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado el 01/06/2021 de <https://archivo.consejo.org.ar/edicon/HonorariosMinimos.pdf>

- Contreras Gómez C. (2016). *Planificación Fiscal. Principios, metodologías y aplicaciones*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces S.A.
- De Bernardi L. A. (2019). *Perfil del Azúcar*. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. Recuperado el 11 de mayo de 2021, de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/publicaciones/_archivos/000101_Perfiles/999981_Perfil%20del%20Az%C3%BAcar%202019.pdf
- Echegaray R., Michel G., y Barzola J. P. (2013). *La administración tributaria frente al contribuyente global. Aspectos técnicos y prácticos relevantes*. Buenos Aires: La Ley.
- García, M. (2011). *Planificación Fiscal*. Buenos Aires: Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de Seguridad Social (AFIP). Recuperado el 28 de mayo de 2021, de https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST15.pdf?fbclid=IwAR0ueTRDUGsELFnWDuCjG8G38dNEMfckSn_rvMIYjQrz9di_S86XVL2zmc
- García Cozzi J. M. (2013). Disposiciones de fondos o bienes a favor de terceros. *La jurisprudencia tributaria de la corte suprema de justicia de la nación. A 150 años de su primera sentencia* (pp. 127-151). Argentina: Asociación Argentina de Estudios Fiscales.
- García Moncó A., Fuster M. (2016). Planificación fiscal internacional posible vs indebida: Problemas actuales Estudios financieros. *Revista de contabilidad y tributación*, (405), 5-54. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10550/58367>
- Goicoechea Quijano, C. y Souto Pérez, J. E. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*. 7(2), 10-27. Recuperado de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tecnologia/article/view/663>
- Gómez Sabaini J. C., y Morán D. (2020). Estrategias para abordar la evasión tributaria en América Latina y el Caribe. Avances en su medición y panorama de las medidas

recientes para reducir su magnitud. Serie Macroeconomía del Desarrollo, (215), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Chile: Naciones Unidas.

González M. (2018) *Tratamiento en el impuesto a las ganancias de los préstamos entre sociedades vinculadas. Análisis, conflictos y propuestas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Córdoba. Argentina. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11086/6568>

González S. M., y Rosado Haro A. S. (2018). La doble tributación internacional: características y consecuencias. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*, 12 (2). Recuperado el 2 de abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200021

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC). (2020). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. *Condiciones de vida*, 5 (59). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf

Instituto de Estudios Fiscales (IEF) (2007). *Manual de Fiscalidad Internacional 3ª ed. rev.* 1. España: Instituto de Estudios Fiscales.

Lazzari, L. L., y Maeschalk V. (2002). Control de Gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE*. (pp.71-90). Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires. Recuperado el 29 de septiembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46200503>

Ledesma (2020a). *Prospecto de Actualización y Prórroga, Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables Simples por hasta V/N US\$ 150.000.000*. Recuperado el 28 de mayo de 2021 de <https://www.ledesma.com.ar/wp-content/uploads/2020/07/Ledesma-Prospecto-Act.-y-Prorroga-2020-Completo-DEF-AIF..pdf>

Ledesma (2020b). *Estados financieros condensados por el periodo intermedio de nueve y tres meses finalizado el 29 de febrero de 2020, juntamente con los Informes sobre Revisión de Periodo Intermedio de Auditor y el Informe de la Comisión Fiscalizadora*. Recuperado el 29 de mayo de 2021 de https://servicios.mae.com.ar/mercados/boletin_diario/eccc.aspx?fecha=2020-05-13

Ledesma (2020c). *Memoria y Reporte Integrado al 31 de mayo de 2020*. Recuperado el 29 de mayo de 2020 de <https://www.ledesma.com.ar/archivos/memorias-y-balances/Memoria-2020.pdf>

Ledesma (2020d). *Informe de sostenibilidad*. Recuperado el 29 de mayo de 2020 de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>

Mallol C. H. (1999). *Precios de Transferencia Internacionales. Estudio Tributario y Microeconómico*. España: Editorial Arandazi, S.A.

Martí Antón, J. (2021). *Análisis de viabilidad de trasladar la sede social de una PYME valenciana a Irlanda* (Trabajo Final de Grado). Universitat Politècnica de València). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/158720>

Martínez Pedrós, D., y Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Mejía Batlle, E. C. (2020). *Concepto de elusión: las estrategias de planificación fiscal en el mundo posterior a los BEPS*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM). República Dominicana. Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12060/2043>

Ministerio de Hacienda (2018). *Informes de cadena de valor. Azucarera*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_azucar.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2019). *Libro Blanco del Teletrabajo*. Recuperado el 6 de abril de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/libro>

- Ortega Giménez A. y Espinosa Piedecausa J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Madrid: ESIC.
- Rajmilovich D. y Belaich P. (2019). Deducibilidad de intereses. Implementación de la acción BEPS 4. *Revista de Tributación de la Asociación Argentina de Estudios Fiscales*. (3). Recuperado el 10 de abril de https://ar.lejister.com/articulos.php?Hash=e4aca6fb5506720ba984b1ab11c9e143&control_news=6671ebeaffed2bfc8012b301921accf1#indice_4
- Rey D. C. (2017). *Planificación fiscal agresiva y el uso de convenios para evitar la doble imposición: Escenario pre y post BEPS*. T. 38. Argentina: Doctrina Tributaria Errepar.
- Rothe Paniagua L. E. (2017). El fraude fiscal en Costa Rica: ¿es o fue Costa Rica un paraíso fiscal?. *Derecho en Sociedad*, (10), 154-181. Recuperado de https://documentop.com/revista-derecho-en-sociedad-edicion-10-ulacit_5a26742d1723ddc5e8739503.html
- Rúa M. B. (2015). Acerca de los facilitadores de la fuga de capitales y sus modos de acción. *Revista Derecho Público*, 4 (11), 221-282. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Infojus. Recuperado de http://www.saij.gov.ar/docs-f/ediciones/revistas/DERECHO_PUBLICO_A4_N11.pdf
- Samaniego Pàmies, S. (2020) *Elusión fiscal internacional en la economía digital: Análisis del 'Double Irish Dutch Sandwich' y de posibles medidas tributarias para combatirlo*. (Tesis Final de Grado). Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/101081?ln=en#>
- Sánchez Archidona H. G. (2017). *Estudio sobre la evolución histórica de la colaboración fiscal entre los Estados*. Servicios Académicos Intercontinentales SL. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de <https://ideas.repec.org/a/erv/rejiec/y2017i1602.html>

- Sanchez, I. (2013). *Planificación fiscal*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7100/27-sanchez-tesisfce.pdf
- Vaca Vargas G. C. (2018). *Planificación tributaria: herramienta para optimizar recursos provenientes del impuesto a la renta en una empresa del sector automotriz*. (Tesis de Postgrado). Universidad Central de Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17386>
- Villasmil Molero, M. (2021). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen Libre*. (20), 121–128. doi:10.18041/2619-4244/dl.20.2896
- Vega Villanueva, C. (2018). *Influencia del precio de transferencia en la planificación tributaria de la empresa Distribuidora Surati S.A.C. Arequipa, 2017*. (Tesis de Grado). Universidad Peruana de las Américas. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/538>
- Veratti, Roberto (2020). *Sociedades off shore: el caso argentino desde una perspectiva comparativa, ejes para su debate*. (Tesis Final de Grado). Universidad Nacional de Río Negro. Recuperado de <http://rid.unrn.edu.ar/handle/20.500.12049/5695>

Anexo I

Cotizaciones de Futuros Contrato N°11 Azúcar London al 28 de mayo de 2021

Meses	Apertura ctvs/lb	Máximo ctvs/lb	Mínimo ctvs/lb	Cierre ctvs/lb
jul-21	17,2	17,7	17,2	17,4
oct-21	17,2	17,7	17,2	17,4
mar-22	17,4	17,8	17,4	17,5
may-22	16,5	16,9	16,5	16,6
jul-22	16,0	16,2	15,9	15,9
oct-22	15,6	15,9	15,5	15,5
mar-23	15,8	16,0	15,6	15,6
may-23	15,1	15,2	14,9	14,9
jul-23	14,7	14,7	14,5	14,4
oct-23	14,4	14,4	14,2	14,1

Fuente: Elaboración propia en base a información de Reuters

Cotizaciones de Futuros Contrato N°5 NY Azúcar al 01 de julio de 2021

Meses	Apertura u\$/Tn	Máximo u\$/Tn	Mínimo u\$/Tn	Cierre u\$/Tn
ago-21	449,9	461,4	445,1	450,7
oct-21	469,2	477,7	463,7	469,6
dic-21	473,5	481,4	469,8	474,0
mar-22	473,7	482,8	470,8	474,5
may-22	469,4	477,8	467,5	469,3
ago-22	460,0	467,8	458,2	460,2
oct-22	450,8	457,5	450,1	450,6
dic-22	447,9	449,2	441,5	445,9

Fuente: Elaboración propia en base a información de Reuters

Anexo II

Tasas benchmarking o de referencia e índices de ajuste por riesgo geográfico

Periodo	Federal Funds Rate	Prime Rate Promedio ^b	EMBI Argentina ^c			
			Apertura	Máximo	Mínimo	Cierre
08/07/2020	0,1	3,3	44020	2324	2324	2293
15/07/2020	0,1	3,3	44027	2380	2383	2342
22/07/2020	0,1	3,3	44034	2344	2344	2273
29/07/2020	0,1	3,3	44041	2253	2290	2253
05/08/2020	0,1	3,3	44048	2033	2033	2016
12/08/2020	0,1	3,3	44055	2093	2108	2093
19/08/2020	0,1	3,3	44062	2143	2149	2143
26/08/2020	0,1	3,3	44069	2142	2144	2142
02/09/2020	0,1	3,3	44076	2154	2156	2154
09/09/2020	0,1	3,3	44083	2150	2150	2147
16/09/2020	0,1	3,3	44090	1155	1185	1155
23/09/2020	0,1	3,3	44097	1357	1405	1357
30/09/2020	0,1	3,3	44104	1332	1332	1291
07/10/2020	0,1	3,3	44111	1377	1377	1366
14/10/2020	0,1	3,3	44118	1368	1404	1368
21/10/2020	0,1	3,3	44125	1433	1452	1433
28/10/2020	0,1	3,3	44132	1459	1490	1459
04/11/2020	0,1	3,3	44139	1435	1446	1431
11/11/2020	0,1	3,3	44146	1347	1347	1347
18/11/2020	0,1	3,3	44153	1364	1364	1349
25/11/2020	0,1	3,3	44160	1369	1380	1369
02/12/2020	0,1	3,3	44167	1405	1418	1405
09/12/2020	0,1	3,3	44174	1452	1452	1434
16/12/2020	0,1	3,3	44181	1379	1386	1379
23/12/2020	0,1	3,3	44188	1362	1364	1358
30/12/2020	0,1	3,3	44195	1369	1372	1369

Fuente: Elaboración propia en base a información del US Department of Treasury (H.15 Selected Interest Rates - last released Friday, July 2, 2021) y JPMorgan EMBI+.

^a Tasa diaria efectiva de fondos federales ponderada por volumen de tasas en operaciones con intermediación.

^b Prime es una de las varias tasas base que utilizan los bancos para fijar el precio de los préstamos comerciales a corto plazo.

^c El EMBI Argentina es un indicador económico que prepara diariamente el banco de inversión JP Morgan. El objetivo de dicho indicador es ser un índice de referencia que refleje el riesgo incremental percibido por el mercado, asociado a invertir en títulos argentinos, respecto a hacerlo en títulos de los Estados Unidos.

Anexo III

Contenido del Estudio de Precios de Transferencia. art.43 de la R.G. (AFIP) N.º 4717/2020.

1. Respecto del Grupo de Empresas Multinacionales al que pertenece:
 - a) La conformación actualizada del grupo empresario, con un detalle del rol que desempeña cada una de las empresas.
 - b) Los socios o integrantes de cada una de las empresas, con indicación del porcentaje que representa su participación en el capital social.
 - c) El lugar de residencia de cada uno de los socios e integrantes de las empresas del grupo, con excepción de la parte del capital colocado mediante la oferta pública a través de bolsas y mercados de valores.
 - d) Apellido y nombres del presidente o de quién haya ocupado cargo equivalente en los últimos TRES (3) años dentro del grupo económico, con indicación del lugar de su residencia.
 - e) Los contratos sobre transferencia de acciones, aumentos o disminuciones de capital, rescate de acciones, fusión y otros, que pudieran involucrar directa o indirectamente al sujeto local.
 - f) Los ajustes en materia de precios de transferencia que hayan practicado o se hubieran efectuado a las empresas del grupo en cualquiera de los últimos TRES (3) años. A su vez deberán informar si alguna de ellas se encuentra bajo fiscalización por precios de transferencia a las fechas de vencimiento de los plazos para presentar, respectivamente, la declaración jurada anual y la declaración jurada determinativa anual del impuesto a las ganancias.
 - g) Este punto no será informado cuando corresponda presentar el *Informe Maestro*, en la medida en que dicho informe contenga los datos solicitados en el punto 1.
2. Actividades y funciones desarrolladas por el contribuyente.
3. Riesgos asumidos y activos utilizados por el contribuyente en la realización de dichas actividades y funciones.

4. Activos, riesgos y funciones desarrollados por los sujetos que revistan el carácter de intermediarios (cfr. Sexto párrafo del artículo 17 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, texto ordenado en 2019 y su modificación, y artículo 43 de la reglamentación de la ley del gravamen), vinculados o ubicados en jurisdicciones no cooperantes o de baja o nula tributación, incluyendo la forma en que el intermediario vinculado obtiene los ingresos derivados del desarrollo de funciones, la titularidad de activos o el control sobre riesgos propios de la transacción evaluada y de aquellas otras que resulten complementarias con ésta. Asimismo, en el caso de las operaciones de exportación de bienes con cotización evaluadas con el método de precios comparables entre partes independientes, deberá consignarse si: a) la actividad principal del intermediario consiste en la generación de rentas pasivas o en la intermediación en la comercialización de bienes desde o hacia la República Argentina; y si b) sus operaciones de comercio internacional entre entidades del grupo constituyen la actividad principal en el total de las operaciones de compra o venta de bienes en el ejercicio bajo análisis.
5. En caso de reestructuraciones de negocios, un análisis económico que evalúe la situación y determine el valor de la compensación o indemnización que hubiese correspondido de haberse efectuado entre partes independientes en condiciones comparables.
6. Detalle de los elementos, documentación, circunstancias y hechos valorados para el análisis o estudio de los precios de transferencia.
7. Detalle y cuantificación de las transacciones realizadas, alcanzadas por la presente resolución general.
8. Detalle de las características de las operaciones de financiación.
9. Identificación de los sujetos del exterior con los que se realizaron las transacciones que se declaran, sus Números de Identificación Fiscal (NIF), en el país de residencia fiscal, domicilio fiscal y país de residencia.
10. En el caso de prestaciones de servicios, deberá informarse lo considerado en el artículo 12 de esta Resolución.
11. En el caso de operaciones con activos intangibles:

- a) La descripción de los riesgos asumidos, activos utilizados y funciones desempeñadas en los términos de esta resolución y lo dispuesto en el inciso b) del segundo párrafo del artículo 32 del Decreto Reglamentario de la ley del tributo;
 - b) El cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 229 del Decreto Reglamentario de la ley del gravamen;
 - c) En relación con los gastos en concepto de “marketing”, publicidad y promoción de ventas realizados por el sujeto local, la comparación de dicho nivel de gastos con el que hubieran realizado entidades independientes.
 - d) Cuando correspondiera, la justificación de la remuneración del contribuyente por la contribución a la creación de valor de activos intangibles.
12. En caso de que corresponda, presentar la segmentación de la información contable de la parte evaluada de acuerdo al artículo 7° de esta resolución.
 13. Método utilizado para la justificación de los precios de transferencia, con indicación de las razones y fundamentos por las cuales se lo consideró como el mejor método para la transacción de que se trate, exponiendo los datos del artículo 30 del Anexo del Decreto N° 862 del 6 de diciembre de 2019.
 14. Justificación técnica y económica detallada de la necesidad de utilización de otros métodos previstos en el inciso f) del primer párrafo del artículo 29 del aludido decreto, y detalle de los cálculos y de la referencia a fuentes contrastables de información y demás datos requeridos en los artículos 34 y 35 de esta resolución.
 15. Identificación de cada uno de los comparables seleccionados para la justificación de los precios de transferencia, documentando los criterios de selección, aceptación y rechazo, según lo reglamentado por los artículos 38 al 41 del citado decreto.
 16. Identificación de las fuentes de información de las que se obtuvieron los comparables potenciales y definitivos.
 17. Detalle de los comparables potenciales y definitivos seleccionados que se desecharon con indicación de los motivos que se tuvieron en consideración.

18. El detalle, cuantificación y metodología utilizada para practicar los ajustes necesarios sobre los comparables seleccionados. De ajustarse el precio de bienes con cotización, deberá incluirse el detalle de las fuentes de información utilizadas y el desarrollo de los cálculos aplicados a fin de arribar a los valores pactados en cada tipo de operación. Si las fuentes de información no fuesen de acceso libre por parte del público, en el estudio se deberá replicar la información de las bases de datos o fuentes de información en todo el proceso de selección de comparables potenciales y definitivos.
19. El criterio utilizado para la elección del indicador de rentabilidad cuando corresponda.
20. La determinación de la mediana y del rango intercuartil.
21. La transcripción del estado de resultado de los sujetos comparables correspondientes a los ejercicios comerciales que resulten necesarios para el análisis de comparabilidad, con indicación de la fuente de obtención de dicha información.
22. Descripción de la actividad empresarial y características del negocio de las compañías comparables.
23. Conclusiones a las que se hubiera arribado.

Anexo IV

El Informe País por País Deberá confeccionarse, respecto de cada ejercicio fiscal a informar, teniendo en cuenta lo establecido en el ANEXO II de la R.G. (AFIP) N.º 4130/2017, con los siguientes datos:

Por cada jurisdicción en la que el Grupo de Empresas Multinacionales opera:

1. El monto total de ingresos del grupo, diferenciando los obtenidos con entidades vinculadas y con partes independientes.
2. El resultado -ganancia o pérdida- obtenido antes del impuesto a las ganancias o de naturaleza análoga.
3. El importe correspondiente al impuesto a las ganancias o de naturaleza análoga pagado, incluyendo las retenciones sufridas.
4. El importe correspondiente al impuesto a las ganancias o de naturaleza análoga devengado en el ejercicio en curso.
5. El capital social.
6. Los resultados acumulados no distribuidos.
7. La cantidad de empleados.
8. Los activos tangibles, distintos de efectivo y sus equivalentes.

Por cada entidad integrante del Grupo de Empresas Multinacionales dentro de cada una de las jurisdicciones aludidas:

1. CIUT o NIF en el país de residencia fiscal de tratarse de un sujeto del exterior.
2. Denominación o razón social.
3. Jurisdicción fiscal y país de constitución, cuando corresponda.
4. Actividad/es económica/s principal/es y descripción de su naturaleza.

Y toda otra información que se considere relevante, así como una explicación de los datos para una mejor comprensión de cada punto.

Anexo V

Análisis de sensibilidad de 20.000Tn (44 millones de Lb) de exportación con diferencias del 1%, 5% y 10% respecto a l cuartil inferior de cotizaciones de Futuros Contrato N°11 Azúcar London al 28 de mayo de 2021

Meses	Máximo ctvs/lb	Mínimo ctvs/lb	Primer Cuartil	Mediana	1%	U\$S	5%	U\$S	10%	U\$S
jul-21	17,7	17,2	17,3	17,5	0,3	130.392,3	1,0	435.909,0	1,9	817.803,8
oct-21	17,7	17,2	17,3	17,4	0,3	139.078,5	1,0	444.066,0	1,9	825.300,0
mar-22	17,8	17,4	17,5	17,6	0,3	120.052,6	1,0	428.303,0	1,9	813.615,0
may-22	16,9	16,5	16,6	16,7	0,3	110.694,0	0,9	403.556,0	1,8	769.632,8
jul-22	16,2	15,9	16,0	16,0	0,3	112.193,1	0,9	393.414,4	1,7	744.941,1
oct-22	15,9	15,5	16,0	15,7	0,3	115.996,1	0,9	390.383,1	1,7	733.366,8
mar-23	16,0	15,6	15,7	15,8	0,3	110.065,7	0,9	387.186,4	1,7	733.587,3
may-23	15,2	15,0	15,0	15,1	0,2	100.343,3	0,8	365.030,0	1,6	695.888,3
jul-23	14,7	14,5	14,5	14,6	0,2	90.433,5	0,8	346.346,0	1,5	666.236,2
oct-23	14,4	14,2	14,2	14,3	0,2	84.657,4	0,8	335.102,2	1,5	648.158,3

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de sensibilidad de 20.000Tn de exportación con diferencias del 1%, 5% y 10% respecto a l cuartil inferior de cotizaciones de Futuros Contrato N°5 NY Azúcar al 01 de julio de 2021

Meses	Máximo u\$S/Tn	Mínimo u\$S/Tn	Primer Cuartil	Mediana	1%	U\$S	5%	U\$S	10%	U\$S
ago-21	461,4	445,1	449,2	453,3	8,6	171.335,0	26,5	530.675,0	48,99	979.850,0
oct-21	477,7	463,7	467,2	470,7	8,2	163.440,0	26,9	537.200,0	50,22	1.004.400,0
dic-21	481,4	469,8	472,7	475,6	7,6	152.540,0	26,5	530.700,0	50,17	1.003.400,0
mar-22	482,8	470,8	473,8	476,8	7,7	154.760,0	26,7	533.800,0	50,38	1.007.600,0
may-22	477,8	467,5	470,1	472,7	7,3	145.515,0	26,1	521.575,0	49,58	991.650,0
ago-22	467,8	458,2	460,6	463,0	7,0	140.120,0	25,4	508.600,0	48,46	969.200,0
oct-22	457,5	450,1	452,0	453,8	6,4	127.390,0	24,6	488.950,0	47,05	940.900,0
dic-22	449,2	441,5	443,4	445,4	6,4	127.185,0	24,1	481.925,0	46,27	925.350,0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VI

Rango intercuartil de tasas comparables

Tasa Base	Ajuste por Riesgo Geográfico ^a	Tasa Comparable ^b	Rango Intercuartil		
			Límite Inferior	Mediana	Límite Superior
Federal Funds Rate	0,1	17,1			
	17,0		17,8	18,6	19,4
Prime Rate	3,3	20,2			

Fuente: Elaboración propia.

^a EMBI argentino promedio julio-diciembre 2020.

^b Resultado de la suma de la tasa base y el spread por riesgo geográfico.