

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

“Planificación tributaria para el Grupo Ledesma en 2021”

“Tax planning for the Ledesma Group in 2021”

Autor: Córdoba Russo Juan José

Legajo: VCPB24014

DNI: 39.016.149

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Jujuy, julio, 2021

Índice

Resumen	2
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	6
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto	8
Diagnóstico organizacional.	11
Análisis específico.....	13
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación de que el problema es relevante	19
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de implementación.....	21
Alcance y Limitaciones	21
Recursos	22
Herramientas de Planificación Tributaria.....	22
Diagrama de Gantt.....	26
Evaluación de la propuesta.....	27
Conclusiones y Recomendaciones	29
Referencias	31

Resumen

La planificación fiscal es una herramienta que le permite a los contribuyentes, a través del asesoramiento de profesionales especializados, proyectar su inversión en tiempo y espacio de modo tal de minimizar la carga fiscal dentro del marco legal. El objetivo del presente reporte de caso fue diseñar estrategias de planificación tributaria para que la empresa Ledesma, con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, pueda generar ahorros impositivos en el año 2021, en el marco del proyecto de renovación de ciertos equipos de producción de acuerdo con el proyecto Génesis XXI. Para ello, se realizó un análisis de la situación de contexto por medio del modelo PESTEL y diagnóstico organizacional, detectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en un contexto donde la pandemia del covid-19, ha impulsado a las empresas a seguir una estricta optimización de las estructuras de costos de producción y de no producción, entre los cuales se encuentran los impuestos.

Palabras Claves: Planificación, Fiscal, Carga, Marco Legal.

Abstract

Tax planning is a tool that allows taxpayers, through the advice of specialized professionals, to project their investment in time and space in such a way as to minimize the tax burden within the legal framework. The objective of this case report was to design tax planning strategies so that the Ledesma Company, based in the town of Libertador General San Martín, in the Province of Jujuy, can generate tax savings in 2021, within the framework of the project. Renovation of certain production equipment in accordance with the Genesis XXI project. For this, an analysis of the context situation was carried out through the PESTEL model and organizational diagnosis, detecting the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the company in a context where the covid-19 pandemic has prompted companies to follow a strict optimization of the structure of production and non-production costs, among which are taxes.

Key Words: Planning, Tax, Cargo, Legal Framework.

Introducción

La planificación tributaria es un instrumento que permite a las empresas generar ahorros fiscales en un contexto donde la presión de los impuestos es alta, como sucede en Argentina. Con este trabajo, se propone delinear las estrategias esenciales para que el Grupo Ledesma, por medio de una planificación fiscal, pueda concebir ciertos ahorros fiscales que deriven de determinadas herramientas tales como: el empleo del leasing financiero, la opción de venta y reemplazo, y las capacitaciones con el ánimo de obtener un reintegro del IVA generado.

El Grupo Ledesma es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier-Arrieta, cuya compañía madre es Ledesma SAAI (Sociedad Anónima Agrícola Industrial), con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, situada en el extremo norte del país.

La compañía nació en 1908 como un ingenio azucarero en Jujuy, donde se produce desde entonces la materia prima básica, la caña de azúcar. Con los jugos de la caña, se elabora azúcar y alcohol y, desde 1965, con su fibra pasta celulósica, con la que se fabrica papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

Ledesma es una empresa agroindustrial con más de 100 años de historia. Se encuentra ubicada en la Provincia de Jujuy y emplea a 7851 personas. La compañía lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

Las áreas de negocio de Ledesma son:

- Azúcar, jarabes y alcohol.
- Papel.
- Frutas y jugos.
- Negocio agropecuario.

La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica, la caña de azúcar, y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

La *problemática* que enfrenta la empresa es la elevada carga fiscal que impacta sobre el conjunto de sus operaciones empresariales. Dada la estructura federal vigente

en la Argentina, la gran mayoría de los tributos que paga Ledesma son de orden nacional. Aun así, en el orden provincial resultan ser significativos, a pesar de los diversos incentivos que promueven la agroindustria en general. Bajo dicho contexto, de elevada carga fiscal, la empresa objeto de estudio busca marcar el rumbo de los próximos años apoyándose en la eficiencia, la competitividad y la innovación con foco en el cliente. Más precisamente, el denominado proyecto Génesis XXI, plan estratégico a 10 años para la transformación integral de la organización. Algunas iniciativas de dicho proyecto son: plantación mecanizada en las fincas de caña de azúcar, lanzamiento del papel Ledesma Nat y transformación digital y robotización de procesos. Estos proyectos requieren de la renovación de equipos de producción, para lo cual se propone una planificación tributaria, que le permita ahorrar impuestos por medio de herramientas tales como: empleo de leasing financiero para financiarlos, la opción de venta y reemplazo y capacitaciones que posibiliten el reintegro del crédito fiscal generado en ellas.

En cuanto a los antecedentes se pueden mencionar a los siguientes:

A nivel internacional, el trabajo presentado por Soria (2018), tuvo el objetivo de elaborar un modelo de planificación tributaria para el óptimo cumplimiento de las obligaciones tributarias, tomando como caso de estudio a una empresa agroindustrial, a la cual se le realizó un análisis de su situación tributaria, disposiciones legales, incentivos tributarios y estudios que se realizaron sobre la aplicación de planificación tributaria ante el servicio de rentas internas para las empresas, dando como resultado el pago óptimo de tributos sin afectar a la economía de la misma. Este trabajo ha servido como base para comprender las estrategias de planificación fiscal empleadas en una empresa del mismo sector que la analizada en dicho reporte de caso. Además, ha permitido contribuir en el diseño de las herramientas de planificación tributaria más adecuadas para ser utilizadas en la empresa Ledesma.

El trabajo presentado por Quispe Pari (2019), ha planteado el hecho de que la planificación tributaria mejora el capital de trabajo a través de normas, procedimientos, técnicas y reportes mediante la información razonable sobre el capital de trabajo, rentabilidad, gestión y planificación de las empresas agroindustriales. Resaltó que si no se cuenta con una buena planificación frente a sus obligaciones tributarias, las empresas invertirán tiempo y tendrán dificultades, deteriorando así el clima empresarial que limita

a tomar mejores decisiones. Con la implementación de un planeamiento tributario se concluyó que permite mejorar el capital de trabajo para la toma de decisiones oportunas y acertadas y en consecuencia garantizar la solvencia y rentabilidad de la empresa. Este trabajo se relacionó con este reporte de caso, dado que analizó las virtudes de una planificación fiscal para empresas que se encuentran en el mismo sector que Ledesma. Además, ha contribuido a lograr un mejor entendimiento de las razones esenciales que justifican una planificación tributaria en el marco de la inestabilidad económica.

Finalmente, como antecedente en el ámbito nacional, el trabajo de Sánchez (2013), estableció que uno de los mayores problemas que tienen las empresas en Argentina es la alta presión tributaria, lo cual hace imposible reducir los costos para poder competir en el mercado con precios más bajos. Dentro del trabajo se muestra como la elección del tipo societario, los contratos de *leasing*, fideicomisos, el método de valuación de inventarios y la opción de venta y reemplazo, surgen como una herramienta fundamental para disminuir el impacto de los tributos sobre la economía organizacional. Este trabajo, ha servido como base para comprender la necesidad que tienen las empresas argentinas en implementar una planificación fiscal, con el objetivo de reducir los tributos que invaden sus operaciones.

Resulta conveniente presentar este informe de planificación tributaria, para que la empresa Ledesma logre optimizar las estrategias de reducción de impuestos en el marco de una planificación, que le permita aprovechar diversas herramientas en consonancia con un plan estratégico y una visión de empresa eficiente. Además, la eficiencia en el empleo de herramientas de planificación fiscal, impartirá beneficios tales como una cultura de ahorro fiscal que le permitirá optimizar los costos de producción, para poder fijar precios cada vez más competitivos.

En el marco de la renovación de equipos de producción, que contempla el proyecto Génesis XXI, se pueden aprovechar los beneficios fiscales de la utilización de herramientas tales como: *leasing* financiero, la opción de venta y reemplazo, y las capacitaciones.

Objetivo general

Diseñar estrategias de planificación tributaria para que la empresa Ledesma, con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy,

pueda generar ahorros impositivos a partir del año 2021, en el marco del proyecto de renovación de ciertos equipos de producción de acuerdo con el proyecto Génesis XXI.

Objetivos específicos

- ✓ Analizar los beneficios tributarios que deriven de la utilización del *leasing* financiero, en la renovación y actualización de los equipos de producción en la empresa Ledesma para generar ahorros impositivos derivados de dicha financiación.
- ✓ Analizar los beneficios tributarios que genera el empleo de la opción de venta y reemplazo de equipos de producción en Ledesma, para aprovechar el diferimiento del impuesto a las ganancias resultante de la venta de dichos bienes.
- ✓ Analizar los beneficios impositivos que resulten de las capacitaciones en equidad de género y desarrollos, que incorporen protocolos sanitarios en las actividades productivas, para generar ahorros fiscales a lo largo del tiempo.
- ✓ Evaluar la reducción fiscal que importa la adopción de las herramientas mencionadas con anterioridad, midiendo el ahorro de impuestos producido una a una, para garantizar una reducción de las cargas fiscales sobre la empresa.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La agroindustria es la actividad económica que comprende la industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos. Tiene a su cargo la fundamental tarea de transformar los productos generados en el sector primario, agregándoles valor.

Aunque la primera fábrica de azúcar en la zona norte del país data de 1830, la compañía azucarera Ledesma se constituyó en 1908, por lo que en 2008 la empresa alcanzó su centenario.

Una visión de largo plazo permitió su diversificación y crecimiento, convirtiendo lo que era un ingenio azucarero en el extremo norte del país, en una empresa agroindustrial que emplea a más de 7000 personas.

El crecimiento compartido con su comunidad, permitió desarrollar una zona alejada del país y en la ciudad que la vio nacer viven hoy más de 45 000 personas. En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra, pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

Para estos procesos, Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua. En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la sociedad produce carne y cereales. Al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa, almidones utilizados en la elaboración de papel y otros productos. Además, en Jujuy la empresa produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

Ledesma cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes y consumidores, que se relacionan con diferentes negocios de la empresa. El equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas mantienen contacto con clientes que tienen una relación de varios años con la compañía. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.

En particular, el negocio agropecuario de Ledesma tiene 155 empresas clientes de prestigio nacional e internacional, las que utilizan sus productos como parte de sus procesos productivos, para el consumo interno y para la exportación. Ledesma provee un importante volumen de materias primas para la fabricación de alimentos balanceados para aves, aceites y harinas de calidad, y para la exportación directa de granos.

En cuanto a los proveedores, se puede decir que las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa, tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.

Análisis de contexto

El análisis se llevó a cabo siguiendo la herramienta de PESTEL, en el cual se identificaron los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Político

En cuanto a lo *político*, se puede decir que tanto a nivel geopolítico como financiero y comercial, se ha producido una reconfiguración de los principales actores a nivel internacional. La política de nuestro país no es ajena a dicha cuestión y aun en un contexto de pandemia, Argentina genera alrededor del 3% de las exportaciones agroindustriales globales (FAO, 2020).

La provisión de alimentos y productos agroindustriales a nivel internacional, reviste una importancia estratégica para garantizar la seguridad alimentaria global. Dada la relevancia que tiene el sector para la Argentina, y el potencial de la agroindustria a nivel internacional para abastecer a una demanda creciente, las oportunidades que se presentan son muchas y es el gobierno argentino quien debe aprovecharlas, no solo desde el punto de vista de la recaudación por parte de la AFIP, por ser una actividad que genera importantes volúmenes de transacciones, sino también por los efectos positivos sobre la generación de empleo genuino y la congruente desaceleración de una tasa de

desocupación que de acuerdo al INDEC (2020) fue del 11% para el cuarto trimestre del año pasado.

Por otro lado, el Consejo Agroindustrial Argentino (CAA) impulsa un proyecto de ley que materialice una Estrategia de Reactivación Agroindustrial Exportadora Inclusiva, Sustentable y Federal. El objetivo es alcanzar los U\$S100.000 millones anuales de exportación y generar 700.000 empleos adicionales (BCR, 2020).

Económico

En cuanto a lo *económico*, siguiendo a la BCR (2020) el valor Agregado Bruto (VAB) de toda la economía argentina, medida a precios corrientes, alcanzó durante el año 2020 los U\$S 439.565 millones. El sector agropecuario y agroindustrial aportó un 13,3% del total de este Valor Agregado total, con un VAB de US\$ 58.420 millones de dólares. La industria manufacturera aportó el 15% sobre el VAB total, representando el sector agroindustrial aproximadamente el 40% de este sub-total. Es crucial mencionar esto, dado que la empresa bajo análisis forma parte del sector agroindustrial en nuestro país.

Durante la última década se observó un crecimiento sin precedentes en la demanda de productos agroindustriales. Se argumenta que dicho incremento fue impulsado por dos factores principales: el surgimiento de China y el crecimiento en la producción de biocombustibles (OCDE/FAO, 2017). Aun en contexto de pandemia, la demanda siguió creciendo y beneficiando al sector agroindustrial argentino. Es decir, que si bien la tendencia mundial indica una desaceleración del crecimiento del comercio, dado los efectos nocivos de la pandemia de covid-19, se espera una demanda creciente de alimentos y productos agroindustriales, principalmente impulsada por el incremento poblacional mundial y la mejora del ingreso en países en vías de desarrollo, lo que acelera cambios en los patrones de consumo y estimula la demanda (Fundación INAI, 2019).

Social

En cuanto a lo *social*, el objetivo principal de responsabilidad social de Ledesma, es contribuir con el desarrollo de la Provincia de Jujuy, en particular en el área de impacto directo, que abarca las comunidades cercanas al complejo

agroindustrial. La empresa industrial se encuentra comprometida con la formación de los jóvenes, especialmente orientada a la creación de competencias para el acceso a empleo formal y de calidad. La empresa tiene iniciativas en marcha para realizar contribuciones en Educación de Calidad, uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

Adicionalmente, la industria refuerza el compromiso con el desarrollo del país y en especial del progreso social y el cuidado del medio ambiente. En particular, la Fundación Ingenio Ledesma, realizó numerosas acciones destinadas a promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de vida de los habitantes, en especial en la Provincia de Jujuy, donde desarrolla la mayor parte de sus actividades productivas. Al comienzo, estas acciones estuvieron vinculadas a la creación de hospitales, escuelas, provisión de servicios públicos, la donación de terrenos al estado provincial para la construcción de viviendas, de plazas y espacios públicos.

Tecnológico

En cuanto al factor *tecnológico*, se puede mencionar que los avances en ciencia y tecnología, en especial en biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y nanotecnología, abren nuevas oportunidades para convertir la actividad agropecuaria de Argentina. La innovación y el conocimiento permiten superar falsos dilemas, generando las condiciones para desarrollar esquemas productivos más diversificados y sustentables, alentar la oferta de servicios especializados y densificar la red de proveedores.

Por otro lado, el fortalecimiento tecnológico de la producción local de maquinaria agrícola, a partir de la introducción de nuevos materiales. Se espera desarrollar nuevas tecnologías para el mejoramiento del desempeño de estos equipos, fomentar la agricultura de precisión y la obtención de nuevos productos, en respuesta a requerimientos del mercado local para conquistar nuevos nichos de mercados locales e internacionales.

Ecológico

En cuanto al factor ecológico, Ledesma en general promueve el cuidado del medio ambiente y las prácticas de responsabilidad social empresarial. En particular,

desde sus comienzos, participa activamente en la protección del ambiente. En 1975 la compañía donó las más de 76 mil hectáreas de selva y bosques nativos, que hoy componen el Parque Nacional Calilegua, y recientemente desarrolló e implementó un Plan de Ordenamiento Territorial para preservar los ecosistemas naturales de la zona.

La política ambiental de la compañía se fundamenta en aplicar medidas preventivas en el cuidado de los recursos naturales y en minimizar el impacto de las actividades en todos los segmentos de negocio de la empresa. Bajo la estrategia de negocios basada en la integración y la sinergia de los procesos productivos, Ledesma recicla todos los materiales posibles, utilizando los residuos de un negocio como insumos para el desarrollo de otra actividad. En este contexto, la responsabilidad ambiental de la compañía consiste en el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales, complementado con la correcta gestión de los residuos que no son renovables.

Es importante mencionar que para garantizar la sostenibilidad y la proyección a largo plazo de las políticas de RSE, el directorio de la industria estableció un Comité de RSE compuesto por miembros de las cuatro unidades de negocio de la empresa, lo que consolida una visión holística sobre la preponderancia en cuanto a generar acciones responsables para la sociedad y el ambiente en el que desarrolla sus actividades económicas.

Legal

Finalmente, en cuanto al factor *legal*, la empresa es una sociedad anónima, el máximo órgano de decisión de Ledesma es su Asamblea de Accionistas. Todos los años se realiza al menos una reunión en la que se tratan diversos temas, entre ellos, la aprobación de la memoria y los estados contables de cada ejercicio. Particularmente, son parte del grupo empresario: Castinver, quien comercializa papeles y cuadernos producidos por el grupo. BioLedesma quien se especializa en la producción y venta de bioetanol. Ledesma Frutas quien se concentra en la producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones.

Diagnóstico organizacional.

A continuación se realiza el diagnóstico de organización, empleando la herramienta FODA.

Fortalezas

- ✓ Trayectoria de la empresa en el mercado nacional.
- ✓ Gran diversidad de productos que ofrece.
- ✓ Políticas de responsabilidad social empresaria.
- ✓ La capacitación del personal.
- ✓ Clima laboral que genera la empresa.
- ✓ Adopción de normas de calidad ISO.
- ✓ Buena relación con los clientes y proveedores.
- ✓ Solvencia financiera.
- ✓ Infraestructura que tiene la empresa.
- ✓ Existencia de una planificación estratégica que le permite tener en claro el horizonte de la empresa en un plazo de diez años.
- ✓ Conciencia de la necesidad de una estrategia colectiva para potenciar la competitividad del sector

Oportunidades

- ✓ Crecimiento de la demanda de alimentos no solo a nivel nacional sino también internacional.
- ✓ Crecimiento económico de países con quienes Argentina puede establecer acuerdos comerciales bilaterales fructíferos.
- ✓ Amplias posibilidades que tiene la empresa para captar financiamiento.
- ✓ Posibilidad de exportación directa.
- ✓ Tendencia favorable en los precios agrícolas.
- ✓ El plan agroindustrial que busca fomentar las inversiones y las exportaciones en el sector.

Debilidades

- ✓ Carencia de una planificación tributaria que le permita a la empresa ahorrar impuestos.
- ✓ Elevados costos de transporte.
- ✓ Baja disponibilidad de mano de obra especializada.
- ✓ Sistema de gestión interno obsoleto.

- ✓ Necesidad de renovación de los bienes de uso en congruencia hacia el cumplimiento de proyecto Génesis XXI.

Amenazas

- ✓ La elevada presión fiscal sobre las empresas que caracteriza a Argentina hace varios años.
- ✓ Delicada situación macroeconómica con elevada inflación, desempleo y pobreza.
- ✓ Restricciones a las importaciones, dificultando el acceso a ciertos insumos de producción por parte de las empresas argentinas.
- ✓ Rigideces en las leyes laborales vigentes.
- ✓ Inestabilidad cambiaria recurrente.
- ✓ No hay reglas claras, al menos en cuanto a lo económico, para el desempeño de la actividad agroindustrial.
- ✓ Posición de un gobierno actual que busca incrementar la recaudación por medio de una abanico cada vez más extenso de impuestos que terminar desincentivando la inversión privada.

Análisis específico

Una de las críticas más frecuentes al sistema fiscal argentino es que provoca una alta presión fiscal sobre las actividades del sector privado. Así es que, la diversidad de tributos que gravan una misma actividad económica es extensa. Esta situación genera, entre otras cuestiones, no solo una caída de la rentabilidad empresarial, sino también un desaliento al flujo de inversiones e incluso la sustitución de las empresas productivas por las financieras.

En la Tabla N°1 se puede observar el detalle de los tributos que la empresa objeto de estudio debió enfrentar desde el año 2016 a 2019.

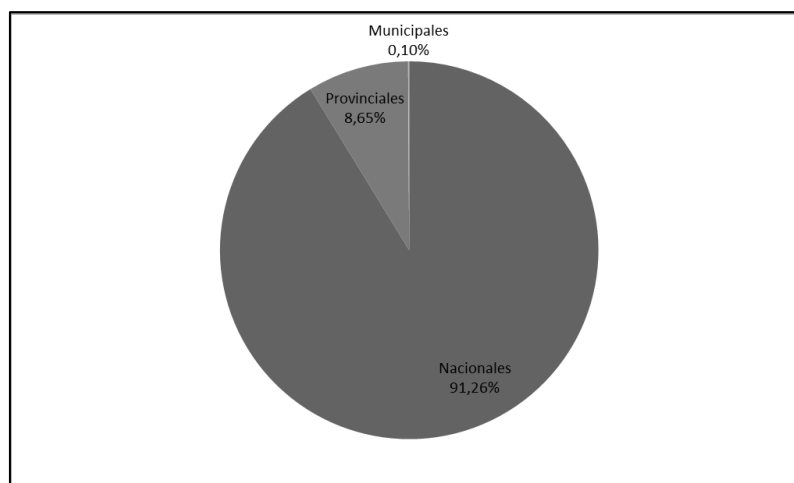
Tabla N° 1
Tributos en el Grupo Ledesma

Tributos	2016	2017	2018	2019
Nacionales	\$ 138.300.743,00	\$ 137.241.269,00	\$ 205.472.743,00	\$ 273.892.730,00
Provinciales	\$ 3.858.131,00	\$ 7.539.585,00	\$ 14.009.473,00	\$ 25.950.393,00
Municipales	\$ 171.486,00	\$ 190.833,00	\$ 173.927,00	\$ 286.357,00
Total	\$ 142.330.360,00	\$ 144.971.687,00	\$ 219.656.143,00	\$ 300.129.480,00

Fuente: elaboración propia, en base a Estados contables de Ledesma

Como puede observarse en la Tabla N°1, la carga total de impuestos fue en aumento a través del tiempo. En particular, los impuestos nacionales poseen un peso significativamente mayor al resto en el total de impuestos que la empresa debe afrontar. En el año 2019, Ledesma, tuvo que afrontar \$273.892.730 en impuestos nacionales, que representa un 91.26% del total de carga fiscal en dicho año.

Figura N°1



Tributos por jurisdicción de Ledesma en 2019

Fuente: elaboración propia en base a Tabla N°1.

En la Tabla N° 2 se puede observar que el impuesto a las ganancias tuvo un peso significativo sobre el total de impuestos nacionales que debió afrontar la empresa Ledesma durante 2019. Aun así, los principales impuestos fueron: ganancias, valor agregado e ingresos brutos.

Tabla N° 2
Principales impuestos de Ledesma

Tributo	2019 (en miles de pesos)
Impuesto a las ganancias	\$ 247.926,00
IVA	\$ 7.625,00
Impuesto a los ingresos brutos	\$ 19.528,00
 Total	 \$ 275.079,00

Fuente: elaboración propia, en base a Estados contables de Ledesma

Adicionalmente, durante el ejercicio 2019-2020 Ledesma abonó 1.281 millones de pesos en concepto de impuestos propios y 2.120 millones de pesos en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros.

En el ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2020, Ledesma tuvo una ganancia neta después de impuestos de \$ 735.891, que constituye menos del 3% sobre las ventas. Aun así, la mejora fue significativa en relación con la pérdida de \$ 2.423.174 del ejercicio inmediatamente anterior.

Finalmente, se puede decir que la empresa Ledesma requiere una planificación fiscal aprovechando los beneficios impositivos que deriven de la renovación de sus equipos de producción, empleando las herramientas de *leasing*, *opción de venta* y *reemplazo*, y *reintegros por capacitaciones*.

Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el objetivo general del presente reporte de caso es diseñar una planificación tributaria para que la empresa Ledesma pueda ahorrar impuestos bajo el escenario del proyecto Génesis XXI, se abordan las siguientes temáticas: planificación fiscal, evasión, elusión y presión fiscal.

Siguiendo a Davis Castro (2016), en el antiguo imperio romano los contribuyentes eran aquellas personas con un patrimonio suficiente para contribuir a las necesidades del gobernante por la vía de los tributos. Los impuestos siempre han estado vinculados al patrimonio, ya que en último término representan una expropiación del mismo. Desde el surgimiento del estado moderno, siempre existió abuso en la recaudación tributaria, muchas revoluciones y guerras se iniciaron por tributaciones injustas. Así es que el autor sostiene que no hay duda de la sensibilidad que tiene el tema del impacto tributario en las empresas.

La planificación tributaria no es un proceso correctivo, para corregir falencias del pasado, sino es un proceso preventivo del futuro, el cual se enfoca a disminuir los riesgos o eliminarlos, cuantificándolos, por tanto la planificación tributaria tiene que ser creativa, que se mire diferentes alternativas con el fin de minimizar la carga fiscal incrementando la rentabilidad de la inversión (Armijos Maya, 2016).

La planificación tributaria, es un instrumento que le permite a las organizaciones reducir el monto a incurrir por concepto de impuestos sin interferir en el desenvolvimiento cotidiano de sus actividades y sin cometer ningún tipo de infracción. Así también pretende cambiar métodos de administración artesanales, por métodos más sofisticados que permitan ampliar el panorama financiero (Barrera Carhuancho & Soto Marquez, 2018).

Para comprender mejor el concepto de la planificación tributaria, se debe conocer lo que es la elusión tributaria para de esta manera establecer la relación entre estos dos conceptos.

La planificación tributaria, de acuerdo a Gil García (2017), es un proceso que consiste en tomar en consideración todos los factores fiscales relevantes, a través de lo cual se pueden establecer relaciones y realizar transacciones y operaciones con el fin de

mantener lo más bajo posible la carga fiscal que recae sobre los hechos y las personas, al mismo tiempo que se realizan los negocios y se alcanzan objetivos personales.

Por su parte, la elusión tributaria es toda conducta dolosa del contribuyente que tiene como finalidad evitar el nacimiento de una obligación tributaria, valiéndose para ello de fraude de ley, de abuso de derecho o de cualquier otro medio ilícito que no constituya infracción o delito (Martín Mendiluce de Miguel, 2019).

Según lo establecido por Taipés y Navas (2019), la evasión fiscal constituye, sin lugar a dudas, un tema de gran importancia. Un número considerable de empresas en el mundo, han dejado de existir o sencillamente han sido lesionadas seriamente en su posición financiera, producto de una mala administración impositiva, expresada en el incumplimiento de sus obligaciones fiscales y, al mismo tiempo, el estado ha dejado de percibir los ingresos que se requieren para la inversión en obras sociales y productivas, demandadas con urgencia por la sociedad.

Por su parte, si nos referimos a la elusión fiscal y siguiendo a León (2014) se puede decir que la elusión, en sentido estricto, supone una actuación indirecta, mientras que la evasión, es una abierta trasgresión del deber de contribuir. Si la evasión supone una actuación directa sobre el mandato recogido en la norma, la elusión actúa sobre el presupuesto de hecho, si bien indirectamente afecta al mandato. Este autor sostiene que el concepto amplio de elusión engloba los siguientes supuestos:

1. La elusión del tributo por la simple no realización del presupuesto establecido por la norma, sin que ello se deba a la utilización de formas jurídicas atípicas;
2. La elusión del tributo por la realización de algún supuesto aceptable bajo los casos conocidos como de economías de opción, o de economías fiscales.
3. Y la elusión del tributo caracterizada por el abuso de formas jurídicas que supone una manipulación del presupuesto de hecho, a fin de evitar el nacimiento de la obligación tributaria.

A su vez, Comba (2016) afirma que, la elusión de impuestos comprende conductas que realiza el contribuyente para reducir la carga tributaria, que no constituyen una ofensa criminal, aun cuando conforme a principios de eficiencia económica y de justicia fiscal, un contribuyente no debería hacer uso de formas jurídicas especiales, para evitar situaciones sujetas a la misma carga fiscal, pues de esta

forma estaría alternando las condiciones competitivas que pregonan las teorías económicas marginalistas.

Es preciso mencionar que las planificaciones tributarias obedecen a una necesidad de afrontar las elevadas presiones fiscales de una economía cada vez más voraz en términos recaudatorios.

La presión tributaria, siguiendo a Riboldi (2016), es un indicador que relaciona las retribuciones que realizan los contribuyentes, ya sean personas físicas o jurídicas, en materia de impuestos al Estado con el Producto Interno Bruto. En palabras simples, se podría decir, que a nivel individual, la presión fiscal es la imposición que el estado ejerce mediante la advertencia de una pena o castigo, obligando al contribuyente a pagar sus impuestos, que son calculados en base a sus ingresos mensuales en el caso del impuesto a las ganancias y sus consumos en el caso del impuesto al valor agregado. Las altas tasas impositivas y la presión ejercida por el estado para obtener el cumplimiento necesario por parte de los contribuyentes, tienen como consecuencia un rechazo al pago, total o parcial, de los mismos. Es por ello que la alta presión tributaria que impone el estado está muy relacionada con la evasión de impuestos (Ocampo, 2017).

Para el presente reporte de caso, se optó por utilizar la postura del autor Armijos Maya (2016), quien se diferencia del resto al incluir dentro de la concepción de una planificación tributaria al elemento creativo. Con ello, se puede decir que el desarrollo creativo de una planificación fiscal, es la panacea para poder ahorrar impuestos en un contexto donde la presión de los mismos es suficientemente invasiva, de modo tal de generar una repercusión sobre las decisiones de cualquier tipo de organización. Es crucial que dicha creatividad, en el diseño de una planificación impositiva, no roce los típicos mecanismos evasivos y elusivos a los que una empresa pueda acudir con tal de pagar menos impuestos.

Finalmente, integrando todos los conceptos revisados en esta sección, se puede decir, que la planificación tributaria es un proceso que implica diagramar la organización, en cuanto al cumplimiento de las obligaciones fiscales dentro del marco legal vigente, sin evadir ni eludir. Es crucial contar con una planificación fiscal para hacer frente a la elevada presión fiscal que caracteriza a los estados modernos en post de la recaudación y las políticas redistributivas, beneficiando a empresas, tales como

Ledesma, en la construcción de estrategias adecuadas para sobrevivir en un contexto sumamente competitivo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La problemática que tiene el Grupo Ledesma radica en afrontar una elevada carga de impuestos nacionales, tales como ganancias e IVA, y provinciales como ingresos brutos. Los altos costos tributarios se enmarcan en una elevada presión impositiva, que caracteriza al país en diversos sectores de la economía, contribuyendo a que las empresas, tales como la analizada, trasladen el impacto de dichos costos a los precios de venta, perdiendo competitividad en un mercado sumamente adverso.

Justificación de que el problema es relevante

El problema planteado resulta relevante, dado que la empresa termina trasladando los costos impositivos directamente a su estructura de precios, resignando una estrategia de fijación de precios competitiva, que permita que la empresa pueda encauzar sus orientaciones estratégicas de forma eficiente y efectiva. Una de esas orientaciones se relaciona con el proyecto que ha denominado Génesis XXI, como proyecto de inversión en tecnología de vanguardia para optimizar la estructura de costos y lograr una estrategia de liderazgo en costos. Se justifica una planificación fiscal, de forma que contribuya con dicha optimización de los costos, garantizando perfeccionar la rentabilidad empresarial, en un contexto donde la pandemia ha impulsado a las empresas a planificar sus acciones con el más mínimo detalle para mejorar la previsibilidad.

Conclusión diagnóstica

Vale la pena resolver el problema dado que, sin una planificación tributaria, la empresa objeto de estudio, Grupo Ledesma, tendría que afrontar costos fiscales cada vez más cuantiosos, en un contexto de expansión y bajo la consecución de una estrategia de liderar en costos.

Teniendo en cuenta que la empresa carece de una planificación fiscal y dado un contexto macro económico del país sumamente crítico, agravado por la elevada presión fiscal que lo caracteriza, es que se propone este reporte de caso.

Entonces, se concluye que la planificación tributaria, en un contexto de un plan de renovación de equipos de producción, por medio del proyecto que se ha denominado Génesis XXI, es necesario para ahorrar tributos a través del empleo del *leasing* financiero, la opción de venta y reemplazo y un criterio de capacitaciones acorde al contexto actual de pandemia y de equidad de género, que permita un reembolso de hasta el 100% de los gastos asociados a proyectos de capacitación para el personal.

Con este reporte de caso se espera que la empresa conciba a la planificación tributaria, como una verdadera estrategia a continuar a lo largo de su vida, para lo cual se requiere un asesoramiento continuo en la materia, capaz de dar soluciones óptimas para ahorrar impuestos dentro del marco de la legislación vigente, evitando las practicas evasivas y elusivas a nivel fiscal, que pudiesen dañar la reputación de una organización con una amplia trayectoria en el mercado nacional e internacional.

Finalmente, con la planificación fiscal propuesta, se obtendrán ahorros impositivos que van a repercutir en la estructura de precios de los bienes que la empresa comercializa, dado que los incrementos de impuestos se suelen trasladar a los precios de los productos ofrecidos por la empresa. Además, se logrará reducir la presión fiscal sobre las operaciones habituales, mejorando la variación interanual de los tributos que recaigan sobre dicha organización.

Plan de implementación

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido

Se aborda un tema en materia tributaria para el diseño de una planificación fiscal aplicable al Grupo Ledesma, en el marco del proyecto Génesis XXI que busca modernizar los procesos productivos de sus diversas unidades estratégicas de negocio.

Alcance Temporal

El estudio se realizó abarcando el primer semestre del año 2021, para implementar la propuesta plasmada a partir de agosto de 2021. Esto se refleja en el diagrama de Gantt de la Figura N°2.

Ámbito geográfico

Se trató de un reporte de caso y el ámbito geográfico se define como la ciudad de Ledesma, en la Provincia de Jujuy, Argentina.

Metodológico

De acuerdo con los objetivos específicos planteados en el presente reporte de caso, será un estudio de tipo mixto, es decir cuantitativo y cualitativo. Además de ser de naturaleza documental y descriptiva.

Limitaciones

A lo largo de la realización del trabajo, no se presentaron dificultades ni limitaciones que hubiesen impedido la consecución de los objetivos específicos delineados. Se trabajó con información existente en los estados contables del Grupo Ledesma, perteneciente al período 2016 a 2019. Se abordó la planificación fiscal desde el punto de vista de los tributos nacionales, sin considerar los provinciales y municipales. Se abordó a todo el Grupo empresario Ledesma, sin diferenciar por unidades estratégicas de negocio o por áreas departamentales dentro de la organización misma.

Recursos

A continuación se presenta la Tabla N°3 donde se exponen los recursos de lanzamiento y de mantenimiento necesarios para la implementación y el desarrollo activo de la planificación fiscal que se propone en este reporte de caso.

Tabla N°3: Detalle de Recursos

Recursos	Detalle	Cantidad	\$
Lanzamiento	Computadora	1	\$ 35.000,00
	Mobiliario	1	\$ 22.500,00
	Conexión de internet	1	\$ 3.150,00
	Leyes tributarias	varios	\$ 1.850,00
	Honorarios del profesional tributarista	20 hs	\$ 45.000,00
	Total		\$ 107.500,00
Mantenimiento	Honorarios del profesional por mes	10 hs	\$ 22.500,00
	Conexión de internet	1	\$ 3.150,00
	Actualizaciones impositivas	1	\$ 1.850,00
	Informes específicos	1	\$ 8.500,00
	Total		\$ 36.000,00

*Dentro de las leyes tributarias se incluyen: ley de leasing, ley de ganancias e IVA.
Elaboración propia.*

Herramientas de Planificación Tributaria

Leasing financiero

Teniendo en cuenta que el grupo Ledesma planea financiar parte de la renovación de sus equipos con *leasing* financiero, se puede decir que este tipo de financiamiento posibilita a la empresa a deducir, en la liquidación del impuesto a las ganancias, los cánones durante el plazo de dicho contrato. Es decir, se admite la deducción acelerada de las cuotas pagadas, independientemente de la vida fiscal del bien.

La amortización acelerada del valor de la inversión, depende del plazo de la locación en lugar de la vida útil fiscal del bien que el Grupo Ledesma pretenda financiar con el *leasing* financiero. Por ejemplo, si se trata de un contrato de *leasing* a 6 años, estamos hablando de más del 50% de la vida útil del bien, tratándose de la adquisición de maquinarias en consecución del proyecto Génesis XXI, entonces se puede deducir el 100% de ese valor en 6 años quedando la opción de compra. Se deprecia en 6 años en lugar de hacerlo en diez, como lo establecen los criterios de depreciación contable para

una maquinaria. Esto genera un beneficio fiscal directo ya que en períodos más cortos se logra imputar la deducción más rápido. El tomador de leasing, Ledesma, puede deducir en ganancias la cuota de capital y la cuota de intereses, lo cual es distinto de contraer un préstamo para adquirir un bien, donde sólo puede deducirse los intereses del préstamo.

Para el arrendador que sigue siendo el propietario de los bienes, continuará deduciendo la depreciación de los ingresos de *leasing*. Los resultados imponibles en el impuesto a las ganancias, serán más o menos favorables según se utilicen sistemas de amortizaciones lineales, acelerados o se permita la compensación de quebrantos por ganancias de otras categoría/tipo en el período fiscal actual o posterior. En este caso, la compra puede hacerse mediante la emisión de acciones o a través de préstamos.

La deducción de los intereses por préstamos en el impuesto a las ganancias, es fundamental al momento de calcular el valor actual de la decisión *leasing* como rendimiento operativo de la empresa intermediaria. Para el arrendatario del bien resultará deducible del impuesto a las ganancias los cánones pagados al locador de los bienes y es de suponer que al ser los valores de cuotas superiores al valor de un alquiler, la deducción fiscal será superior en este caso también. Con respecto al impuesto al valor agregado (IVA), se permite el pago del mismo al momento de producirse el pago o el devengamiento de cada cuota o al momento de ejercerse la opción de compra del bien (valor residual).

Opción de Venta y Reemplazo

Dado que el Grupo Ledesma planea renovar las maquinarias en el marco del denominado proyecto Génesis XXI, se propone hacer uso de la opción de venta y reemplazo, impulsando un diferimiento del pago de ganancias por el resultado generado por la enajenación de dichos bienes.

A pesar de las elevadas tasas de interés, el Negocio Azúcar y Alcohol no ha detenido su plan de inversiones, focalizado en la optimización de procesos. Además de la habitual renovación del parque de maquinaria agrícola y del cañaveral, durante el ejercicio 19/20, se concluirá un importante proyecto de modernización de toda la línea de embolsado y fraccionado, que representa una inversión de US\$ 5 millones, con un muy buen retorno proyectado.

Los contribuyentes que ejerzan la opción de reemplazo de bienes deberán comunicarla a la AFIP, ingresando con clave fiscal al servicio *Transferencia de Inmuebles* disponible en el sitio web del organismo. Una vez efectuada la comunicación, el solicitante obtendrá un *certificado de no retención* que tendrá para cada caso, el destino que se indica:

1. De tratarse de transferencia de inmuebles: deberá ser exhibido al escribano interviniente en la operación de venta. El escribano actuante, ante la falta de presentación del citado certificado, practicará la retención del gravamen, sin considerar suma alguna en concepto de opción.
2. De tratarse de bienes muebles: deberá ser conservado en archivo a disposición de AFIP juntamente con la documentación respaldatoria respectiva.

Asimismo, se deberá informar sobre el cumplimiento que oportunamente den a la obligación de adquirir o, en su caso, iniciar la construcción del o de los bienes de reemplazo, mediante comunicación a la AFIP a través del procedimiento dispuesto precedentemente, empleando multinota por medio de F206.

Cuando los bienes de reemplazo se hubieran adquirido o, en su caso, se hubiera iniciado la construcción con anterioridad a la venta de los bienes reemplazados, también podrá ejercerse la opción siempre que entre ambas operaciones no hubiera transcurrido un plazo superior a 1 año. En tal supuesto la comunicación deberá efectuarse al vencimiento establecido para la presentación la declaración jurada anual, correspondiente al ejercicio en que tenga lugar la adquisición de los bienes de reemplazo.

Tabla 4: Venta y Reemplazo

Impuesto (en millones de \$)	Antes de propuesta (1)	Después de la propuesta (2)	Ahorro fiscal (3)
Impuesto a las Ganancias \$	25,30 \$	- \$	25,30

(1) Las maquinarias agrícolas por reemplazar tiene una valor residual contable de US\$ 3,1 millones, a un TC comprador a la fecha de \$93,72, es decir que el valor en pesos argentinos es \$290,53 millones. El VNR de los mismos es de US\$ 4 millones, es decir \$374,88 millones. El resultado de la venta es = \$84,35 millones. Impuesto a las ganancias = \$25,30 millones.

(2) El resultado de la venta de las maquinarias agrícolas se imputa al costo impositivo de los nuevos bienes.

(3)= (1) - (2)

Elaboración propia

Reintegro del crédito fiscal por capacitaciones

Es preciso mencionar que el Grupo Ledesma, planea una serie de capacitaciones vinculadas con la equidad de género y el desarrollo de protocolos en la actividad productiva de la localidad de Ledesma.

De hecho, la empresa está fuertemente ligada a una concepción de responsabilidad social empresaria, conducente al cuidado de la salud de sus empleados y la promoción de la equidad de género en el trabajo. Las empresas grandes pueden presentar proyectos de capacitaciones a título de empresa cedente, sólo para beneficio de MiPyMEs, cooperativas de trabajo o emprendedores.

Para proyectos de capacitación presentados por una empresa solicitante Cedentes, como lo sería el Grupo Ledesma, para la capacitación de emprendedores beneficiarios de capacitación, para su potencial incorporación en nómina de proveedores u otros acuerdos de mutua colaboración, el reintegro pasible será:

- ✓ Del 80 al 100% de los gastos efectuados.

El límite es \$ 2.000.000 o hasta el 8% de la masa salarial bruta acumulada de los 12 meses anteriores a la presentación del proyecto.

Tipo de capacitaciones

1. Actividad abierta: se dicta en una Institución de capacitación reconocida, cuya oferta sea pública. No se reconocen bajo esta modalidad carreras de grado.
2. Actividad cerrada: realizada exclusivamente para el personal de la empresa.
3. Actividad de capacitación asistida: realizada dentro de las instalaciones de las empresas a cargo de un Experto PyME, en las cuales se transmiten conocimientos prácticos con la finalidad de solucionar un problema, realizar una mejora o una innovación para la empresa

Conceptos que se pueden financiar

- ✓ Honorarios de las y los capacitadores.
- ✓ Honorarios de las y los expertos.
- ✓ Aranceles de Capacitación.
- ✓ Aranceles de Matriculación.

- ✓ Gastos de Certificación por un máximo de \$ 13.170
- ✓ Certificación de sistemas de gestión de calidad de procesos y productos se financian los gastos por auditoría, certificación y pruebas de laboratorio.

La duración máxima de todos los proyectos es de 12 meses.

Se admite la modalidad a distancia, previa aprobación.

En el caso de Ledesma, deberán ingresar al sistema DNA2, completar el Formulario de Presentación de Proyectos y adjuntar una certificación contable que incluye entre otros ítems información acerca de la existencia o no de deuda fiscal y previsional, la masa salarial de los últimos 12 meses anteriores a la presentación del proyecto y la utilización de cupo de crédito fiscal en otros Organismos.

Tabla 5: Capacitaciones

Impuesto	Antes de propuesta (1)	Después de la propuesta (2)	Ahorro fiscal (3)
IVA	\$ 420.000,00	\$ -	\$ 420.000,00

(1) Teniendo en cuenta que la capacitación ofrecida por Ledesma tendría un costos neto de IVA de \$2 millones. IVA crédito fiscal = \$420,000. Precio total = \$2,420,000.

(2) Puede solicitar el reintegro del 100% de ese credito fiscal.

(3)= (1) - (2)

Elaboración propia

Como se puede observar, las herramientas de planificación tributaria propuestas se enmarcan en el desarrollo de un proyecto estratégico que la empresa Ledesma ha denominado Génesis XXI, el cual aportará diversas ventajas en términos de productividad y competitividad en el mediano y largo plazo.

Diagrama de Gantt

En la siguiente figura se exponen las acciones concretas para que el Grupo Ledesma pueda implementar la propuesta de planificación tributaria, con un plazo total de 11 días y un costo de \$143.500.

Figura N° 2

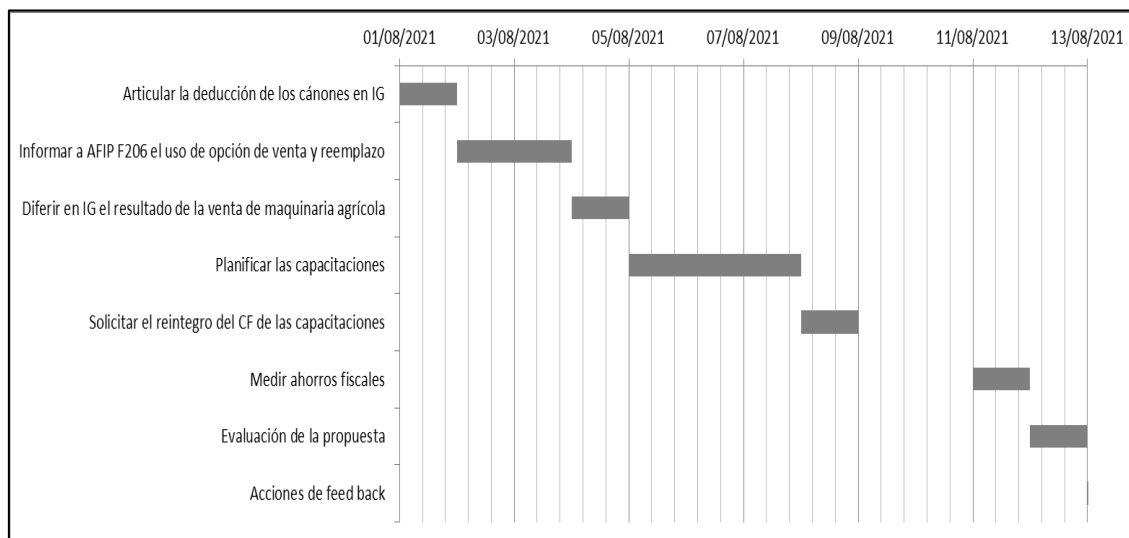


Diagrama de Gantt
Elaboración propia

Tabla 6: Acciones

Detalle	Comienzo	Días	Fin
Articular la deducción de los cánones en IG	01/08/2021	1	02/08/2021
Informar a AFIP F206 el uso de opción de venta y reemplazo	02/08/2021	2	04/08/2021
Diferir en IG el resultado de la venta de maquinaria agrícola	04/08/2021	1	05/08/2021
Planificar las capacitaciones	05/08/2021	3	08/08/2021
Solicitar el reintegro del CF de las capacitaciones	08/08/2021	1	09/08/2021
Medir ahorros fiscales	11/08/2021	1	12/08/2021
Evaluación de la propuesta	12/08/2021	1	13/08/2021
Acciones de feed back	13/08/2021	1	13/08/2021
Plazo en días		11	

Elaboración propia

Evaluación de la propuesta.

A continuación se expone una herramienta que le permita al Grupo Ledesma evaluar la propuesta de implementación de la planificación tributaria desarrollada en esta sección del reporte de caso.

Figura N° 3.

Indicador	Valor Actual	Medición después de la implementación
Total de tributos/ Ventas	1,50% Anual	
Meta proyectada	1,00%	
Acciones para reducirlo	Economías de opción Cultura de planificación en impuestos	
(Tributos año n/ Tributos año n-1) - 1 x100 x (1+ IPIM)	49,59%	
Meta proyectada	15,00%	
Acciones para mejorarlo	Diferir impuestos Cultura de planificación en impuestos	

Evaluación de la propuesta

Elaboración propia en base a estados financieros del Grupo Ledesma.

Como se puede observar en la Figura N°3, se plantean dos indicadores que permitirán medir el desempeño que tenga la planificación fiscal sobre el total de ventas de la empresa y en particular la evolución de los impuestos totales año tras año. Las tres herramientas de planificación tributaria, tienen como nexo la consecución de un proyecto que impulsa el Grupo Ledesma en el marco de su estrategia de crecimiento organizacional y sobre todo de responsabilidad social empresaria.

Conclusiones y Recomendaciones

Es importante recordar que el Grupo Ledesma ha planificado la consecución de un proyecto que ha denominado Génesis XXI, en el marco de la innovación tecnológica a implementar en la producción y distribución de los productos que fabrica. Bajo este contexto, se propuso la planificación fiscal desarrollada a lo largo del presente trabajo, dado que los costos fiscales tienen una incidencia significativa sobre la estructura de costos de producción y comercialización de los bienes que ofrece Ledesma, es que la planificación tributaria contribuye a la reducción de los mismos y facilita la fijación de precios más competitivos, en relación a la competencia que se viene gestando en un sector atractivo por los beneficios económicos que reporta como tal.

La contribución del presente trabajo se basa en brindar un asesoramiento impositivo idóneo, para que el Grupo Ledesma pueda generar importantes beneficios fiscales que resulten de la utilización del *leasing* financiero, como herramienta de financiamiento de los proyectos de inversión, que convalidan la consecución de una estrategia de innovación tecnológica en el tiempo, el empleo de la opción de venta y reemplazo, en el marco de renovación de sus equipos de producción para mejorar la productividad empresarial, y el reintegro del crédito fiscal por las capacitaciones implementadas, para que los recursos humanos adquieran habilidades y/o competencias que fortalezcan la productividad de la mano de obra en la organización.

Una de las fortalezas de este trabajo, es haber hallado herramientas de planificación fiscal adecuadas para una estrategia de crecimiento organizacional como la planeada por el Grupo Ledesma.

Por su parte, los costos de mantener una planificación fiscal actualizada son elevados, lo que se considera una verdadera debilidad, a ello se le suma el hecho de haber dejado de lado el impacto de tributos de la órbita provincial y municipal, habiéndose concentrado en el ahorro solamente de impuestos nacionales como el impuesto a las ganancias o el impuesto al valor agregado.

Asimismo, se concluye que la planificación fiscal propuesta, garantizaría una reducción sustancial de los costos fiscales, que suelen tener una fuerte incidencia en la formación de los precios de los productos que ofrece la empresa. Entonces, al reducir

dichos costos, indirectamente los precios podrán ser fijados de una forma más competitiva.

Por otro lado, se recomienda que la presente planificación fiscal esté acompañada de un proceso de gestión administrativa que les brinde, a los operadores en la materia, las herramientas para detectar oportunidades de ahorrar tributos sin evadir o eludir las obligaciones fiscales que la empresa deba asumir en un futuro. Se recomienda delinear procedimientos administrativos tendientes a fortalecer la administración de los recursos destinados, para afrontar los deberes impositivos de la organización objeto de estudio.

Por otro lado, se aconseja en el futuro abordar el estudio de otras estrategias de planificación fiscal que el Grupo Ledesma pudiera implementar como: los beneficios fiscales que resulten de una administración adecuada del *stock* o el análisis de regímenes de promoción industrial, que reporten amplios beneficios fiscales para una organización que se viene consagrando como líder en el sector agroalimentario.

Referencias

- Armijos Maya, R. P. (2016). *Planificación tributaria como herramienta estratégica de aplicación de incentivos tributarios del impuesto a la renta para sociedad del sector industrial textil* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Recuperado el 06-05-2021 de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4863>
- Barrera Carhuacho, H. J., & Soto Marquez, J. A. (2018). *Planificación fiscal y su incidencia en la obligación tributaria en las empresas mayoristas de abarrotes de la provincia de Huancayo*. Recuperado el 06-05-2021 de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4893>
- BCR (2020). *Bolsa de Comercio de Rosario: Importancia económica del sector agropecuario y agroindustrial en la República Argentina*. Recuperado el 30-03-2021 de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>.
- Comba, L. A. (2016). *La elusión fiscal* (Doctoral dissertation). Recuperado el 06-05-2021 de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11954>
- Davis Castro, D. (2016). *Planificación fiscal para la empresa Embomachala SA año 2015* (Master's thesis, Machala: Universidad Técnica de Machala). Recuperado el 06-05-2021 de <http://186.3.32.121/handle/48000/7012>
- FAO. (2020). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2020. Fomentando la resiliencia en aras de la paz y la seguridad alimentaria*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado el 30-03-2020 de tinyurl.com/yg2kja7a
- Fundación INAI (2019). *Escenario de Referencia Agroindustrial Mundial y Argentino al 2026/2027 (ERAMA 2026/2027)*, Fundación INAI, Buenos Aires. Recuperado el 30-03-2021 de <http://inai.org.ar/erama>
- Gil García, E. (2017). *De la planificación fiscal «agresiva» hacia una planificación «sustantiva»: ¿ es este el nuevo paradigma?* Recuperado el 06-05-2021 de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/74007>
- INDEC (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado el 31-03-2021 de

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf

- León, M. O. (2014). *Elusión o evasión fiscal*. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 3(5), 18-46. Recuperado el 06-05-2021 de [file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Dialnet-ElusionOEvacionFiscal-5063717%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Dialnet-ElusionOEvacionFiscal-5063717%20(1).pdf)
- Martín Mendiluce de Miguel, I. (2019). *Planificación fiscal internacional abusiva: el papel de los paraísos fiscales*. Recuperado el 06-05-2021 de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/30683>
- Ocampo, H. (2017). *La presión fiscal en América Latina: una descripción de sus componentes y factores*. *Centro de estudios fiscales*, 1-15. Recuperado el 06-05-2021 de https://cef.sri.gob.ec/pluginfile.php/32891/mod_page/content/88/NR_1745.pdf
- OCDE/FAO (2017). *Perspectivas Agroindustriales 2017-2026*, Éditions OCDE, París. Recuperado el 30-03-2021 de http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-es.
- Quispe Pari, R (2019). *La Planificación Tributaria mejora el Capital de Trabajo en la Empresa Fabrinox SAC (Trabajo final de grado)*. Universidad Peruana de las Américas, Lima. Perú. Recuperado 28-03-2021 de shorturl.at/dezO9
- Riboldi, J. H. (2016). *Sistema Tributario Argentino: algunas consideraciones*. *Oikonomos*, 2. Recuperado el 06-05-2021 de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/33>
- Sánchez (2013). *Trabajo final de grado: Planificación fiscal*. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado 27-03-2021 de shorturl.at/iCQVW
- Soria, N. (2018) *Planificación tributaria para empresas agroindustriales. Caso: TANILACT*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Ecuador. Recuperado 27-08-2020 de shorturl.at/tIS13
- Taípe, D. L. E., & Navas, K. E. H. (2019). *Desafíos fiscales originados por la globalización de la economía y los esquemas de planificación fiscal agresiva*. *USFQ Law Review*, 6(1), 57-76. Recuperado el 06-05-2021 de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/lawreview/article/view/1402>

Web consultadas

AFIP: <http://www.afip.gov.ar>